

2011年2月25日

ISO26000 シンポジウム  
「持続可能な社会へのイノベーション ISO26000 は世界をどう動かすか」  
簡易記録

開催日時: 2011年1月26日(水) 13:30 - 17:05  
主 催: 株式会社クレアン、株式会社CSR 経営研究所  
後 援: 特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム  
特定非営利活動法人パブリック リソース センター  
協 力: 特定非営利活動法人アイ・エス・エル (会場提供)  
プログラム: 下記弊社 WEB を参照:  
<http://www.cre-en.jp/library/seminar/101214/>

本報告はシンポジウムの録音記録を元に、発言の主要ポイントを抽出・整理した簡易記録である。  
本記録は、録音の聞き起し・書き起しのプロセスで、実際の発言と一致しない内容となっている部分  
があると思われる。この点を、予めご了承いただいた上でご利用いただきたい。  
下線は、各識者の発言のポイントと思われる部分に、本記録の作成者の判断で付したものである。

## 1. 基調講演： 「ISO26000 が世界に与える影響」

Aron Belinky 氏（ISO26000 WG/SR ブラジル NGO エキスパート）

### 【ISO26000 とは】

- ISO26000 は、社会の幅広い要請、言うなれば社会からの圧力で生まれたということを忘れてはならない。
- ISO26000 の策定過程で大事なことは、自分たちが世界のあるべき姿を自ら考え出すのでは決してない、自分たちはそのような知恵も知識もないということを理解し、謙虚な態度をとったこと。第二次世界大戦以降に世界で打ち出されたさまざまな国際条約や取り決めと、現実世界との間のギャップをいかに埋め、橋渡しをしていくかがわれわれの役割だと認識した。
- 今まで合意された国連のさまざまな規范文書、合意の中から必要な内容を選び、そしてその内容を書き換えて国のレベルではなく、企業などのさまざまな組織のレベルで適用できるものにしていくことを使命とした。
- ISO26000 における社会的責任の定義を理解できれば、ISO の規格全体も理解できると言っても過言ではない。残りの規格文書はこの定義の意味を具体的に示し、その実践方法を示すものだと捉えてもよい。それだけこの定義は重要な意味を持っている。

### 【ISO26000 のポイント】

- ISO26000 の内容を 1 枚のスライドで説明する場合、私はこのような形で表現する。  
透明性と社会への情報公開、あらゆるステークホルダーの特定とその関与の促進、社会的責任に関わる 7 つの中核主題とそれに対する取り組み、影響力の範囲・当然払うべき注意・不正行為への加担の回避。
- 社会的責任を果すためには、さまざまな利害の対立や緊張関係の調整が必要。社会的責任は 1 回定めたらずっと変わらないものではなく、さまざまな対立関係、緊張関係に対処する中で保たれる。社会的責任に関わる方は、静的な規範を述べればよいのではなく、常にそういう利害関係を管理していかなければいけない。
- 今まで「ステークホルダー」は、「ある組織に影響されるか、その組織に影響を及ぼしうる存在」と定義されてきた。しかし、ISO26000 では、「インタレスト = 利害関係」を中心に据えている。組織に影響を与うる存在は社会的責任の中心的相手ではない。むしろ、会社の評判や社会からの認知といったものが中心で、そのための適切な管理は必要ではあるが、本来の社会的責任は「組織の行為の影響を受ける側、影響を与える側を中心に中心がある」ことを今回の定義ではっきりさせた。よって、社会的責任という考え方は「自分の評判を守る」今までのやり方から、「影響を受ける方々へ配慮をすること」に視点を移している。

#### 【影響力の範囲、コンプライアンス、デューディリジェンスについて】

- もう 1 つ強調したいのは、「影響力の範囲・当然払うべき注意・不正行為への加担」の 3 つの関係。従来よりも幅広い責任を担わなければならないことになり、その期待も従来より高くなる。
- 「影響力という範囲」の概念は、組織は自らの行為への責任を問われるばかりでなく、自らの影響下にある他者の行為についても責任を問われるという概念。
- 「コンプライアンス = 不正な行為への加担」は、単に自らが積極的に不正を行なったり、違法行為を自らほう助するという意味に限定されない。むしろ、自分が見て見ぬ振りをしているところで不正行為が行われ、自らが利益を享受する場合もその行為への加担とみなされる。
- 3 つ目の「デューディリジェンス = 当然払うべき注意」は、どういうことを本来は知っているべきかに関する 1 つの基準を示す。従来、デューディリジェンスという概念は、企業の財務的な使い込みや不正などに対し行なわれてきたが、今は人権や社会的責任全般に適用される概念となっている。組織を運営する際、組織の決定や行動が影響を及ぼす当事者が誰か、どういう影響を及ぼしているかを把握して初めてデューディリジェンスの責任を担える。「知らない」ことは言い訳にならない。影響している内容をちゃんと把握していることがデューディリジェンスでは求められる。

#### 【認証規格でないことについて】

- ISO26000 は認証のための規格ではないので、自分がその認証を受けたと主張することはしてはならないことをはっきり謳っている。
- ISO26000 を認証のための規格として定めていないのは、大きく分けて 2 つの理由がある。1 つ目は、「幅広いさまざまな組織の社会的責任に関する基準を設けると、十分に詳細なものにすれば莫大な規模のものにならざるを得ず、逆に一般的な内容にすれば非常に不十分さを残す」ことになるためである。
- それならば、単に管理制度のための認証システムにすればよいという考え方も出てくる。実際の性能を特定するのではなく、その性能に至るためのシステムがちゃんと動いているかだけ进行评估する考え方で、品質管理の ISO9000 規格などが該当する。実際にそれを採用した企業がいい品質の製品を出しているかは評価せず、品質を管理するシステムを適切に導入しているか进行评估する。社会的責任というテーマに、実行基準のない管理システムの認定制度を導入すると、その認証を取得しただけでいかにも社会的責任ある組織であるかのように見せかける、「見せかけ」に使われるリスクがある。そのため、単に管理規格にすることは適正ではない。
- ISO26000 を認証規格にしないもう 1 つの理由は、法律との関係で考える必要がある。ISO26000 では、社会的責任に関わる全ての法律を基本的に守ることが大原則として

挙げられている。労働法や環境法などのいくつかの具体的なテーマについては規格の中で明記しているが、社会的責任に関連する全ての法規を規格の中で網羅的に扱うことはしていない。そして、社会的責任を担う企業は当然のことながら、関連する法令法規を遵守することを大原則とし、法律以上のことを行うことを求めている。要するに、この規格で扱っている以外の法律を、ある組織が本当に守っているかどうかまでは外部機関としては検証のしようがない。一方、この規格の中で謳ったものだけは重要で、それ以外のものを無視していいというわけにはいかないため、社会的責任を担っている組織かどうかをとて認証しようがない。社会的責任というテーマの性質上、そして ISO 規格の性質上、認証することが極めて困難であることがご理解いただけると思う。

#### 【社会的責任の組織への統合について】

- ISO26000 の第 7 章には「既存のさまざまな手法や慣行を組織に統合していく」ことを謳っている。今まで存在したやり方をうまく調整し、社会的責任の推進に活用できる手引きとしていることも、この規格の大変強い点と言える。こうしたさまざまな手法・テクニックの統合という面で、特に強調したいポイントを 4 つ挙げる。
- 指標・インディケーターによって実施を監視していくこと。 質の高い情報を把握し、報告し、透明性を守ること。 さまざまな紛争・意見の食い違いを和解決していくこと。 組織の根幹の業務の中で社会的責任の配慮をしていくこと。 具体的には、予算策定やトップと平社員の給与の格差に至るまで、社会的責任を配慮していくことが重視される。
- つまり、この ISO26000 への準拠は、会社の中の一事業や一部門が担うことではなく、組織全体で取り組むべき課題だということである。

#### 【ISO26000 は誰にどのように役立つか】

- 私たちはブラジル国内において、キーユーザーがどのように ISO26000 を活用できるかの検証を始めている。ISO26000 には 5 つのキーユーザーが考えられる。
- 第 1 のキーユーザーは、「社会的責任を担うために既に努力や投資をきた組織」である。これらの組織は、今まではいろいろなところに散らばっている知識や情報で社会的責任を推進するように努力をしてきた。しかし、本規格ができたことで、全ての分野の知識や情報を網羅した活用しやすいツールができたことになる。また、ISO26000 を活用することで、今までの自社の取り組みがよかったのかどうか、どういうところが改善できるのかなどがよく分かるようになる。その取り組みが正しい方向に向かっていること、それまでの労力などの投入が正しかったことを検証するよい手段となる。
- 第 2 のキーユーザーは、普段から「組織の中で社会的責任の推進に携わっているプロフェッショナル」である。新しい取り組みを組織内で広げようとするれば、それはどこ

のアイデアかと出元を問われるところがよくある。「それは単なる君の思いつきではないのか」「ナイーブな考え方ではないか」と反発を得ることもあるだろう。しかし、[ISO26000 という強力な規格が出来たことで、皆さんが組織内で社会的責任に関する活動を進めていく上で大変よい他者への説得材料](#)となる。

- 第3、第4、第5のキーユーザーは、企業以外の「非政府組織 NGO」、議員や公務員などの「政策立案者」、「ジャーナリスト」である。こういった方々の意見は、企業などの組織に大きな影響を及ぼす。[そのような組織に、社会的責任に関する共通の考え方があることは大変有効で、社会的責任に関する対話を促進する](#)ことにつながる。
- このようなさまざまな関係者が、この規格を活用することに関する検証を行なうため、企業を交えたワーキンググループを、去年8月にブラジルで設立した。ブラジル国内で最も有名な『FGFV』というビジネススクールをベースとし、ブラジルの大手企業15社が名を連ねている。3ヶ月間行われる授業のために、1社9000ドルずつ寄付し、各社から2人を派遣して議論に参加している。
- 例えば、サンタデル銀行という銀行やサノティアメンテスという製薬会社、アングロアメリカンという鉱山会社、そして国内の証券取引所もこの取り組みに関わり、規格の文案作成ではなく、出来た規格の実際の活用に関して議論を進めている。丸1日かける会議を6回実施し、各会議の前には事前に資料を読み、規格に関する質問にも各社の方に答えていただいた。そして、勉強した状態で会合に参加し、話し合っていた。現在、[その内容を取りまとめており、来年の初めには報告書として発行する予定](#)である。各社がISO26000を自社に適用するにはどうすればよいか、いろいろな良いアイデアが得られる。

#### 【ISO26000の実践方法】

- [この5つのステップを使えば、ISO26000を組織内で活用する上で助けとなる](#)。
  - ◆ ステップ1： 26000の規格を精査し、どの内容が自分の組織に関連性を持っているのか洗い出しを行なう。
  - ◆ ステップ2： ISO26000実施のための独自の枠組みを作る。関連している項目が何なのかを洗い出し、それを具体的な実施の枠組みに当てはめる。
  - ◆ ステップ3： 実施の枠組みを組織の中で見直し、組織の中の重要なキーパーソンからの指示を取り付ける。
  - ◆ ステップ4： どの課題から取り組んでいくのが優先順位をつける。この優先順位付けの段階では、既に何をやるかは明確になっているため、他のいろいろなステークホルダーを巻き込んだ優先順位付けが望ましい。
  - ◆ ステップ5： 具体的な計画の実施。時間がかかる継続的な取り組みになる。

#### 【ISO26000に関するブラジル国内での動き】



- 次に、ブラジル国内の取り組みを紹介する。NGO だけではなく、消費者団体や労働者も交え、『現実世界における社会と環境への責任』という新しい連合組織を設立した。一般社会に ISO26000 をどう広め有効にしていくかを、いろいろな方を交えて議論をしている。一般の社会の人々に ISO26000 について知っていただきたいと思っているが、単にこの規格をみんなで読みましょうといっても多くの人はずいてこない。標準規格というと難しくよく分からないと、自分からは興味を持たず、むしろ抵抗感を持つ方が多い。そのため、ISO26000 を社会に広める際は、さまざまな人々が自ら気にかけていること、関心を持っていることを出発点に、その関心を ISO26000 に向けていくようにしている。例えば、環境問題、子供のこと、貧困の問題、お客様満足度などの様々な関心事をきっかけに、関心ある問題を解決する手段として ISO26000 を橋渡しするアプローチをとっている。これはインターネット上のプラットフォームとしても展開し、いろいろな経験・ストーリーをネット上で発表できるようにすることで、ISO26000 が様々な課題にどういう意味を持つのかを実感してもらえるようにしている。
- このプロジェクトは、近々動き出す予定で、誰にとっても開かれた組織を目指している。日本では CSO ネットワークの黒田さんとも話をしており、このようなアイデア、技術をぜひ日本でも採用していただきたい。
- 規格が発表された後も世界を変えようという私たちの取り組みは続いており、『ポスト・パブリケーション・オーガニゼーション (PPO)』という組織で継承している。もともと ISO26000 の規格を作ったワーキンググループメンバーがフォローワークとアドバイスを行なうためにこの組織を作っており、NGO も関わりを継続している。

#### 【国連持続可能な開発会議 (Rio+20) について】

- 最後に、2012 年にブラジルのリオデジャネイロで開催される国連持続可能な開発会議 (Rio + 20) について簡単にご紹介し、まとめさせていただく。
- Rio+20 の会議では 2 つの目標：環境と開発のバランスを保つこと、持続可能な発展に対する新たな政治的なコミットを生み出すこと、が掲げられている。ここでテーマとなるのは、持続可能な開発と貧困撲滅に取り組みつつ、「グリーンエコノミー」を実現すると共に、持続可能な発展のための「制度的な枠組み」を生み出すことである。
- ISO26000 は持続可能な発展のための「組織管理」に主題を置いている。一方、Rio+20 の中心課題である「グリーンエコノミー」は、持続可能な発展という考え方を組織の財務分析や意思決定、経済の仕組みに織り込んでいく考え方である。つまり、経済と環境を一体に考えるものであり、ISO26000 はこれと明確な関係にある。ISO26000 を Rio+20 で有効活用するだけでなく、ISO の組織として Rio+20 に参加して欲しいと考えている。これは、この規格あるいは ISO の組織が新しい未来の枠組み作りに

関わるまたとない機会になるとも考える。

#### 【ISO26000 ワーキンググループのロゴについて】

- 最後に ISO26000 の作業をしているワーキンググループのロゴについて紹介する。このロゴにはいろいろな意味を含ませていることをお分かりいただきたい。まず、世界中のさまざまな文化の交流、そして循環型の生活や社会、あるいはいろいろな力のバランスによって世界が動いているということです。そして、われわれの母なる地球ということで地球儀を示しています。さらに、生命のシンボルとして DNA のマークを入れています。このように、私たちの ISO26000 を普及する取り組みは、非常に広い視野を持った野心的取り組みであり、自然として地球の命そのものと直結した取り組みだということを実感していただけたらと思う。
- 最後に一言。ISO26000 は、それ自体、1 つの目標ではなく、私たちが目指す未来への道であるということを強調したいと思います。その道は決して容易で真っ直ぐなものではない。いろいろな試行錯誤を重ねながら見つけ出していかなければならない道だが、それは必ずや私たちが望む持続可能な社会へと至る道のりであることを、私たちは信じたいと思う。私たちがしなければならない大きな社会変革の手段、未来への道だということを強調して、最後に一言『ありがとう』と申し上げたい。

### 3. 講演： 「ISO26000 の企業経営への影響」

後藤 敏彦氏（サステナビリティ日本フォーラム代表理事）

#### 【CSR の定義】

- まず 1 番目に「[ISO26000 のインパクト](#)」ということで、組織にとっての意味と途上国での活用という話を先にさせていただく。
- 社会的責任の定義が明確化された。CSR ブームが始まった 2000 年前後、主としてヨーロッパだが、この時のヨーロッパの定義ではコンプライアンスは入っていない。法を超えて社会に何かをするという意味で、ISO の議論でもスタートの頃は、欧州からはコンプライアンスは CSR に入らないという主張があったと聞いているが、ISO26000 の定義には入っている。7つの原則の一つである「法の支配」の元の言語は「ルール・バイ・ロウ」ではなく、「ルール・オブ・ロウ」。この違いを今日は説明しないが大きな意味がある。
- アメリカでの CSR のスタートは、企業の不正行為が続いたため、企業の不正行為をどうするかということと、アメリカ企業は寄付等でフィランソロフィーをやるため、それが CSR だという考え方があった。つまりコーポレートガバナンスとフィランソロフィーが CSR だという主張が強かったわけだが、端的に言うと ISO26000 の定義にはこれも入っている。
- 日本ではコンプライアンスから始まり、途中からフィランソロフィーが入ってきて、最近ようやく企業によっては「本業」でやるとなりつつある。[CSR の定義の侃々諤々 はこれである意味収斂し、「こういう範囲だろう」となったと言える](#)。アロンさんが話されたようにこの定義をしっかりと理解すると CSR がよく分かり、後の 100 ページにわたるものは、何をどうするかの手引書だにご理解されれば良い。

#### 【それぞれの国で求められる CSR とは】

- よく会合で一緒になる経済産業省の藤井敏彦さんと話をしていた時に、彼は「CSR って一体何をするのかとよく聞かれる。先進国では何をやるか、途上国では何をやるか」。彼なりの導き出した答えは「社会の期待 - (マイナス) 政府の能力」。先ほど、アロンさんも社会からの期待にどう応えるかと話された。それぞれの国で社会の期待に応えるというのは、社会の期待に全部応えるわけではないが、「[それぞれの国で求められる CSR の中身は何になるか](#)」という「[社会の期待 - \(マイナス\) 政府の能力](#)」だということです。
- つまり、日本国内では例えば児童労働は政府がコントロールしているからまずあり得ない。でも途上国では建前として児童労働は禁止しているが、それを取り締まる政府の能力がないため、頻繁に行われている。そうすると児童労働の撤廃を誰がやるか。



それを企業にやってもらいたい。そうすると、途上国では児童労働に対して、企業がどうしているかを盛んに見られる。だから、それぞれの国で政府が能力を持って果せる部分は企業には期待しないが、それぞれの国で政府の能力がない部分は、今、全て企業なり、他の組織に期待されるということなので、CSR で何をやるかという一発の答えはない。特に多国籍企業はいろいろな国でビジネスをやっている。そうすると、それぞれの国の CSR 課題、何であそこはこういう課題で、なぜこちらはこれをやらなければいけないのか。これを大きく分けると社会全般で期待されていることに対して、政府が能力を持っているか、持っていないか。持っていない部分は全て企業、組織に期待されるということであるため、そういう意味で ISO26000 の社会的責任の定義は、抽象的ではあるが全部入っている。

#### 【グローバルスタンダード】

- 次は、『グローバルスタンダード』について。先ほど黒田さんからお話があったように 99 カ国が議論に参加した。先進国、OECD で 31 カ国。残りの 68 カ国は新興国や途上国です。470 人の 6 つのジャンルのセクターのエキスパートが参画しており、これは文字通りグローバルな参加者で作られた。しかも、途上国・新興国が使うということで積極的に参加し作られた規格だということです。経団連などは当初、『これはガイダンス文書で認証規格ではないからどうってことない』というお話があったように思いますけれども、決してそういう類いのものでないということを申し上げる。

#### 【バリューチェーンとの関わりについて】

- バリューチェーンが非常に強調されている。一次サプライヤーの先なんか分かるか、というのが数年前の話だったと思うが、今、皆さん「紛争鉱物」ってご存知ですね。コンフリクトミネラルズ。あれはアメリカの法律で、コンゴ周辺で採掘されるスズやコルタンを使った製品をアメリカで売ったら SEC (米国証券取引委員会) に報告しなければいけない。これはコンプライアンスとして採掘先までを追求しなければならぬ。バリューチェーン全体を配慮するというのは、コンプライアンスだけではなく、掘削・栽培・廃棄・リサイクルも含めてバリューチェーンを通じて自分の立ち位置はどこで、ここで何をするか、バリューチェーン全体について社会的責任の観点からどんな配慮をしなければいけないのが求められている。今までの、例えば 14001 などのマネジメントシステムで主として企業自体をマネジメントする形ではなく、一番末端、上流の一番先、下流の一番最後に対しても、どういう配慮を行い、何を取り組むのかを全部考えなければいけない。
- コンフリクトミネラルズは去年の 7 月に突然アメリカの法律で出てきたが、そういう類いのものがどんどん出てきている。鉱物資源も、現時点ではスズやコルタンなどが対象だが、アメリカの新聞を読むと、例えば銅などは来年には必ず対象に加えられる

ようです。コンゴは銅の結構大きな産地だが、銅を使っていない製造業はほとんどない。そしてアメリカにも売っている。自分たちが使っている銅はどこから来ているのか、全部追求しなければいけない。そういうようなことも含め、バリューチェーンへの配慮がものすごく必要になる。ISO26000はこのバリューチェーンをすごく重視している。

#### 【人権の強調について】

- 次に『人権関連の強調』。アロンさんのお話でジョン・ラギーのラギーレポートの話が出ました。特に日本は、人権の認識が世界とかなり違う。私も含めて、日本の人権意識は非常に偏っている。日本人の人権認識は何かというと、同和問題を中心にそれが膨らんでパワハラなどいろいろあるが、基本的には「差別対策」が人権対策という認識です。
- ところが世界の人権認識は全然違ってもっとずっと幅広い。ISO26000も含め、OECDのガイドラインも人権の強化を打ち出しているが、ラギーレポートに基づいている。ラギーレポートというのは国連事務総長の特別顧問でハーバード大学の教授のジョンラギー氏が2006年からレポートを出しており、『UNフレームワーク』というような呼び方がされている。人事部門の方々は今後ラギーレポートをかなり読み込まないと、世界の中でとんでもないことになる、と思っている。

#### 【組織全体での取り組みの必要性について】

- 次に、『組織全体での取り組みの必要性』ですが、ステークホルダーエンゲージメントという言葉が26000ではすごく言われている。しかも、ステークホルダーの範囲が今まで考えられていたインタレストッド・パーティよりずっと広いとアロンさんは話された。何らかの関心があれば、利害関係の有無は関係なくステークホルダーとなる。そうすると、例えば中国や東南アジアで工場を持ったり、営業活動を行っている場合に、ステークホルダーエンゲージメントという話になった時に誰がやるのか。そういう国でステークホルダーダイアログをやると言った時に、やらないと「お宅どうなっている」ということで、これは確実にレピュテーションに響く。
- しかも環境だけではなく、人権、消費者課題、公正取引やビジネス慣行など範囲が非常に広い。そういったありとあらゆる部分についてステークホルダーダイアログをする。誰がやるんでしょう。やらないと確実に評判は落ちます。その現場にいる人がやらなければいけない。そうすると、企業のCSR部門が分かっているだけで過ごせる時代ではなくなった。現場のそれぞれの責任者なり、然るべき人がISO26000のこともちゃんと知っていなければいけないし、もっと言えば、知っているだけではだめで、ステークホルダーダイアログをしてコミュニケーションのレベルを上げていく必要がある。

- 私は、ISO14063 環境コミュニケーション規格策定に 5 年間関わってきたエキスパートの 1 人だが、コミュニケーションは合意に達することではない。合意に達すれば結構だが、双方の理解のレベルを上げるプロセスがコミュニケーションという定義になっている。そういうことも分かった上で、どういうステークホルダーエンゲージメントを行なうか。現場がやる必要性が今後ますます出てくる。そういうことで、『組織全体での取り組みの必要性がある』となる。文字に書くと一行だが、企業の皆さん、それを実現しようと思ったらどうやってこれを実現しますか。CSR と言ったって「CSR か、お前らやっておけ」という日本企業が多いと思うが、これで対応できるかどうか大変心配している。

#### 【経団連 企業行動憲章の改訂について】

- 経団連が企業行動憲章を 9 月 14 日に変えた。ISO26000 が 11 月 1 日に出る前に改定し、91 年からのものの前文に ISO26000 という文言を入れて変えたが、「企業をとりまく幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え信頼をうる」。経団連は今まで日本国企業用に作っていたが、もう世界だということで、初めてこれを全文英訳し、世界中の企業にどなたでも使ってくださいと宣言までして出した。どこでもこういうものが使えて、「あなたのところはこういう風にやっているんだろう」と中国で言われたら皆さんどうされますか。
- 一番上の不動の文言、91 年からずっとあった文言で「企業は公正な競争を通じて、利潤を追求するという経済的主体であると同時に...」つまり企業は「利潤追求の主体」、企業は儲けるものだと言っていた。実は、会社法にも「儲けるための組織」なんて一言も書いていないが、こういうことをずっと言っていた。それが今度どういふふうに変えたかという、「企業は公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに...」と文言を変え、利潤追求経済主体という文言を消した。もちろん、こういう目的を果すために利潤を上げ続けなければ続きませんから、利潤を上げなければいけないのだけれども、利潤を上げるのは目的ではなくて、目的を果すための「手段」に変わった。こういう憲章を書いたら企業が全部変わるかは別にして、こういうことに変えざるを得なくなったという時代の流れを理解していただきたい。

#### 【途上国における ISO26000 の活用について】

- 「途上国での活用」。これはパネルディスカッションでも出ると思いますが、OECD 諸国、先進国クラブの 31 カ国を除いた各国が参加しているため、どんどん使ってくると思われる。どんどん使うというのは、先ほど言った「ステークホルダーエンゲージメント」で、それぞれの国で工場を持っておられるところにはいろいろな要求が来る。それを全部避けていたら、確実に評判は落ちる。さて、これをどういうふう realist

現していくか。単なるガイダンスドキュメントだから読んでおけばいいやではない。これは現場でどういうふうに理解し、どう対応するかを作っていかなければならないことを意味している。

- もう 1 つ、「クライメント・ディスクロージャー・スタンダードボード」というところが去年 10 月 24 日、「クライメントチェンジレポーティング・フレームワークエディション 1.0」を公表した。これも先ほど言ったバリューチェーン的な幅広い範囲で CO<sub>2</sub> を把握するため、多国籍企業はバリューチェーンという中で CO<sub>2</sub> の把握等が必要になっていく。CO<sub>2</sub> の次は水だと思われる。
- OECD 多国籍企業ガイドラインの大改訂版が今年の 5 月に出る。 2000 年の大改訂でトリプルボトムラインを入れた。今回は人権を強化すると言っている。それからサプライチェーンマネジメントの強化も議論されている。 去年の 11 月に、外務省の清水室長に来ていただき、私の団体でシンポジウムをやったが、人権強化とサプライチェーンマネジメントの強化の議論はほぼ終わっている。もう 1 つ残っているのは、NCP (ナショナルコンタクトポイント) の使い勝手の改善。 OECD の多国籍ガイドラインがあると、OECD 加盟国はナショナルコンタクトポイントを作らなければいけない。例えば、フィリピンならフィリピンで労働争議や環境争議なりが起こり、埒があかないと、フィリピンの NGO や労働者は日本国のナショナルコンタクトポイントにダイレクトに訴えることができる。今、OECD を所管しているのは外務省、経済産業省、厚生労働省ですから、OECD のナショナルコンタクトポイントを見ると 3 省の電話番号が書かれている。現実にはいくつか解決がつかず、にっちもさっちもいなくなっていると聞いている。なぜかという、現地で問題が起きると、本社に知られたくないため何とか揉み消そうとして揉み消せずに、NCP に来たものは解決がほとんどつかない状況になっているようです。
- 何を言いたいかというと、ISO26000 が途上国で大々的に使われるということは、このナショナルコンタクトポイントに来る確率はかなり増えるのではないかと、と思われる。
- CSR = 企業ブランドというふうに言われる。アロンさんが話されたように、ISO26000 をブランドアップのために、アグレッシブに使われたらよいのではないかと

## 【 4. パネルディスカッション 】

### 園田

本当に皆さんが、ISO26000 の核心の部分は何かというところからまずは聞いていき、それから会場の皆様からいただきましたご要望テーマシートの中の重要キーワードや「ちょっとこの辺が分かりにくい」という内容についてお答えしていくというかたちで、5 時過ぎぐらいまで進めていく。それではまず、中核部分について遠藤さんから。

### 遠藤氏

今 CSR レポートの 2011 年度版を作っている。その中で、企画の説明と原稿依頼を目的とする巡回説明を各主幹部門に実施している。昨年 ISO26000 が出たこともあり、[この機会に兼ねてから課題となっていた「組織への CSR の統合」に取り組んでいる](#)。従来、各主管部門とのやり取りは実務レベル中心だったが、この機会に部門長にも必ず参画してもらうことにした。15~20 分程度の資料を作り、ISO26000 が企業にどんなインパクトを与えるか、NEC としてどのように対応していけばよいかについて CSR 推進部門の考えをまとめたかたちで説明し、ご理解いただいた。

そこでまとめたことは、結果的に先ほどのアロンさんや後藤さんのお話の通りであり、われわれの作った資料でもある程度網羅できたかと思っている。ポイントは以下の 3 点。一点目は、[グローバルな経営の教科書、共通テキストができたということ](#)。世界中どこに行っても CSR という、この 7 つの中核主題の領域を指すということが決まったことは大きいと思う。

2 点目は、ステークホルダーエンゲージメント。[企業内部だけの考え方、戦略で進めるのではなく、必ず社会の声を聞き、ステークホルダーとの対話・協働を通してやっていく](#)。

3 点目は、スフィア・オブ・インフルエンス、「影響力と責任の範囲」の捉え方。NEC も本体および国内グループ会社ぐらいまではガバナンスは効いていると思うが、海外、特に新興国・途上国における現地法人、さらにはサプライチェーン、バリューチェーンでのガバナンス、その辺の重要性をいかに社内に理解・浸透していくかが課題と思っている。

### 園田

ありがとうございます。それでは渋谷さん、お願いします。

### 渋谷氏

ISO26000 のポイントは、[企業の「発想力」あるいは「洞察力」「理解力」、そういった力が問われている](#)。そういった取り組みが問われているという意味で、従来の ISO、例えば ISO14000 の環境認証から徹底的に違うと思っている。



例えば、ISO14000だと「要求項目を満たしているかどうか」が問われる。満たしていれば認証はOK。ところが、[ISO26000は要求項目を満たせばいいという話ではない。アクションを具体的に求められる。](#)じゃあ具体的にどんなアクションをすればいいかは、それぞれの組織の特徴や置かれている立場に応じて、自分たちで何が一番大事かを考えて取り組んでいかなければいけない。

それから、ステークホルダーエンゲージメントだが、これをどういうふうに社会あるいはステークホルダーに認知させていくかは自分で考えなければいけない。さらに、企業なら、[自社の影響力の範囲がどこまでなのかも考えていかなければいけない。](#)思いやりを持って配慮しなければいけない。

例えば、法令や人権に則って、児童労働をしている企業がサプライチェーン、自分の取引先にあった。これを見て見ぬ振りをする、これは「受益的な加担」。あるいは当該機関に訴えていなければ「暗黙の加担」になる。

児童労働は分かりやすい例だが、例えば環境についてはどうか。サプライチェーンの一角にある取引先の企業が環境に対してどのような影響を及ぼしているかについても、[やっぱり企業としては考えていかななくてはならなくなる。](#)

僕はこういったことを考えて行動することによって、実は企業って強くなっていくんだと思う。非常に厳しいことを企業は問われていると考えていいと思うが、[それに応えることで企業はより強く、より消費者や社会やステークホルダーに受けられる存在に生まれ変わっていくチャンス](#)だと思う。[そういう意味でも ISO26000は大きなインパクトを持っている](#)と考えている。

## 園田

ありがとうございました。それでは熊谷さん、お願いします。

## 熊谷氏

私はアロンさんに質問する形で私の意見を述べたい。ISO26000はISO14000やその他と違う性格(ネイチャー)を持っている。それをどうみていくかということに関連して、私は3つ質問したい。

1つ目は、「ISO26000は太陽系ソーラーシステムで、他のISOスタンダードは木星ジュピターや土星サターン」、こういう見方はどう思うか。

2つ目は、ISO26000はステークホルダーエンゲージメントが最大の特徴だと規格の策定がはじまる前から言われていた。今度の規格化では成功していると思うが、アロンさんご自身が最初に思っていたステークホルダーエンゲージメントのアイデアはどのくらい実現したか。

最後にクエスチョン3。日本のある大学教授がコミュニティ・インボルブメントを既に使い始めている。その先生が言うには、[この規格はISOのマネージメントシステムより本質](#)

的には使いやすい。日本語で言えば「大衆性がある」とその先生は言っている。この意見について、アロンさんはどのように思われるか。

## アロン氏

この太陽系と惑星という比喻は ISO26000 と関連のあるいろいろな規格が存在しているという意味でイメージとして有効であると思うが、単純に当てはめられる図式ではないと思う。ISO26000 と関係する、あるいは一部の要素が取り入れられている他の規格は確かにあるが、その他の規格を全部合わせれば、ISO26000 になるわけではない。全てが ISO26000 に入っているわけではなく、他の規格がカバーしていない ISO26000 独自の内容もかなりある。

2 つ目の質問についてだが、実はこのステークホルダーエンゲージメントという概念は、ワーキンググループで最も焦点となった重要かつ意見の分かれるテーマだった。当初、私は、例えば、労働グループのいうステークホルダーエンゲージメントの概念には反対していた。つまり、最初は、お互いにかなり違う視点でこの問題を捉えていたが、最終的には共通の着地点に至り、みんなが納得するようなものにできた。

ステークホルダーエンゲージメントと関連する大変重要なテーマが 1 つある。それは、紛争や意見の対立をどう扱うのか。ワーキンググループでは、争い・意見の対立は“問題”ではなく“現実の一部”という認識が共有されたことが重要だった。意見の違い・争いは、あるものとして受け止め、対話を通して解消する。そして、利害の衝突を克服していくことが重要。

また、ステークホルダーエンゲージメントに関わるステークホルダーのキャパシティにも大きな違いがある。議論に参加できる、基本的な知識などのレベルにも差がある。そのため、議論に参加する準備もできていない、あるいは時間を割く能力がないような方を、それでもやはりステークホルダーとしてどうやって議論に参加させていくのかという課題が常に存在している。これは永遠のテーマで、取り組み続けなければいけないが、絶対に見落としてはならない点である。

最後に 3 つ目のご質問についてだが、コミュニティの参加を促していることで、ISO26000 は他の規格より幅広い魅力を持つと考えている。コミュニティの参画を扱う規格の条項は、扱いが繊細かつ厄介で、組織が通常検討対象と考えないところまで配慮することを求めており、ハードルが高い。例えば、コミュニティにおける保険・医療や、富の創出や教育。そういったことまで逐一、視野を広げられるかという問題があるが、ここでは「バランス」が必要だと考える。明らかに関係ないことまで、無理にアジェンダに入れ込む必要はなく、またある組織がコミュニティの全ての問題を解決すると期待するのも到底無理がある。要は、企業の中の組織もコミュニティの一員であることをここでは謳っており、コミュニティとよい関係を作ることで、企業自身もより良くなり得るという考え方に基づいている。これはコミュニティの利害に合致し、会社の利害にも合致する。そういうところがこの規

格のある意味で魅力的なポイントだと考える。

#### 園田

ありがとうございます。それでは山口さん、お願いします。

#### 山口氏

今日いろいろな準備をしてきながら、この場で申し上げたいことがある。アロンさんと熊谷さんが、私が申し上げることに「そうだな」という感じを持つのか、「何を言っているんだ」という顔をされるかを見たいと思い、実験的に申し上げてみたい。

私はこのドラフトができて読んでいて思ったのは、宗教における経典や教義に似ていると思った。

おそらく、このプロセスに関わった方々の中にそういうものを作ろうとしているという感じがあったのではないかと感じた。こんなことは明文化して、現代における聖書を作ろうと思いましたがとは書かないだろうと思うが、作った方々の思いには今からの社会における経典を作っているという気持ちが起こったのではないか。

そういう目で見ると、組織がどうあるべきかを説いている体裁をとっているが、大きく見れば“人の道”、人はどう生きるべきかを言っていることに近い。組織がどうすべきかを見るよりは、自分の生き方を問われていると読んだほうが腑に落ちる感じを持った。この一番ベースのところにあるのは恐らく「サステナビリティ」であろうかと。

今の世界は、いろいろな価値観や考え方があり、そういう意味での多様性はいいが、「サステナビリティ」という点から言うと「遠ざかっているであろう」という感じを持つ。世界でいろいろな価値観がある中で、唯一、人類が共通して持てる価値観は「持続可能性」ではないか、という感じをこの人たちは思ったのではないか。であれば、「サステナビリティ」を唯一の共通課題として、心の中に問い掛けるものを作ろうと思ったかもしれないと思った。そういう意味では、ここでは「人は人に対して労わりを持たなければならない」ということを行っているのではないか。そういう感じを持つ人は多いのではないかと思い、今日はそれを申し上げてみた。

#### 熊谷氏

実は、私ある日本の NGO の方から「ISO26000 を社会的責任のバイブルと言っていいか」と聞かれたことがある。

その時にお答えしたのは、「ISO26000 は、実践的なスタンダードであるので、まず実践的なプラティカル・ハウ、ここが一番重要だ」と。同時に、起草委員会での経験をご紹介した。あるとき、起草委員の一人が、わたしにつきのように語ったことがある。「ISO26000 は長すぎると言う声があるが、これは組織の正しい生き方を包括的に示す機能を持っている。その機能についていえば、例えばバイブルのようなものだと思う。あなた（熊谷）も、

もっと短くしろと言うけれども、バイブルにはある程度の長さが必要だ」と。

私は、ISO26000 は、バイブル的な意味合いと、実践的な機能をあわせ持つものと思う。このうち、実用的なポイントに絞って使ってみるといくと、いくつかの組織でトライアルをさせていただいたが、いままでの経験では、CSR に取り組んできたところでは、だいたい 30 ぐらいの検討ポイントが残る。そういう意味で言うと、全部の項目を適用しなければならぬバイブルではない、というのが私の実感である。

園田

ではアロンさんにもお聞きしたい。

アロン氏

ISO26000 が社会的責任のバイブルなのかというテーマに関して話をすると、まずは自分の宗教伝統の話をしなければならない。

私は、実はユダヤ教徒で、ユダヤ教では 2 つの大変重要な聖典がある。一般で言われるバイブルに相当する「ホラ」と、そのバイブルの解釈を書いた「タルムント」の 2 つがある。解釈本である「タルムント」の方が本体のバイブルよりもずっと長い。

私のプレゼンテーションで橋の絵のあったスライドがあったと思うが、ISO26000 の起草作業に関わった人たちは新しく世界の規範を作ろうとしたのではない。むしろ、今、既に存在している規範をどうやって解釈し、どうやっていろいろな業務に当てはめるのかということを考えていくことを使命とした。

言うなれば、バイブルに相当するさまざまな既存の規範を、行動に移すための詳細な「マニュアル」と言ったらいいのではないか。その基となる規範は基本的に国連などが長年達成した条約などの同意文章であり、その深いルーツにはバイブルに象徴されるような人類の英知や価値観があるのだろうと思う。

また、ISO26000 は人々を団結させていく 1 つの媒体になるのではないかという熊谷さんのご意見にも私は大変賛成である。人類が、やっとその必要性に目覚めつつあるのではないかと思う。つまり、持続可能な発展と言った場合に、地球を救おうとしているのではなく、私たちは私たちの未来の世界、生命を守ろうとしているのだということ。この地球は、人間が生まれるはるか以前からあり、人間が万が一滅んでも、その後もずっと地球は残るだろう。よって、この地球を守ろうとしているのではなく、私たちは私たちの未来の世代の命を守ろうとしているのだ。その点に関しては、全ての人類が一致団結できるはず。それは、1987 年のブルントラント報告にあった「私たちの共通の未来」への取り組みに他ならない。

園田

ありがとうございます。いろいろ質問も来ているので回答していきたい。まず、ISO26000

のスフィア・オブ・インフルエンス、デューディリジェンス、コンプリシティ、この3つが日本の企業の現状にどのような変化を促していくか、後藤さんにお伺いしたい。

#### 後藤氏

先ほどのスピーチの中で大きな影響があります、影響の範囲がバリューチェーン、社会全般ということで、今までの取り組みと全然変わっていく、変えていかなければいけないと申し上げた。

それからデューディリジェンス、注意を払う。日本の法律用語で言うと、善良なる管理者の注意義務で「善管義務」だと言う人がいるが、これはとんでもない間違いで、善管義務は民法で決められたもので一定の解釈ができています。デューディリジェンスはもっともっと幅広い。

私が環境コミュニケーション規格の作成をやっていた時、ディスカッションでは「ステークホルダー」が使われていたが、規格に書くとステークホルダーは口語だから使わないとして「インタレストドパーティ」としたため、14000シリーズではステークホルダーという言葉はない。

ステークホルダーという言葉は、90年前後に出はじめた言葉でそんなに古くはないが、これが規格に入ってきたことで、インタレストドではなく、インタレスティングの人たちがみんなステークホルダーに入ってくる。そういう人たちが何を考えているかについて注意を払うのが一種の「デューディリジェンス」なんですね。

そうすると企業の洞察力が問われるというお話が出たことの意味に繋がる。日本人は決められたことをこうすればいいというのは考えなくて良いので得意だが、自分で考えて何をどこまでとなるとなかなか決めきれない。しかし、スフィア・オブ・インフルエンスはまさに幅広いため、このインパクトの大きさを今日のいろいろな話から理解していただきたい。

#### 園田

次の質問は、企業のバリューチェーンにおける組織の社会的責任を高める上で、NGOに求められる役割はどういうものがあるか、です。後藤様はNGO代表で来られていますので。

#### 後藤氏

企業のほうが、これから一生懸命ステークホルダーダイアログなんかをやろうと思うが、先ほど出たように、日本のNGOは能力あるところもあるが、総じて能力ない。

明治以来、民法34条でNGOを作らせない、育てないという社会システムを作ってきたので当たり前だが、今国会でNGO寄付税制ができるか分からないが、できれば日本のNGO風景は数年後に大きく変わり、財政基盤を持ったNGOが出てくる。すると、闘うNGOや企業と一緒にやるNGOなど、いろいろなNGOが出てくる。今日は企業の方が多いで申



し上げたいが、これから海外の NGO と議論する前に日本の NGO とも議論していないわけで、育てる意味も含めて、NGO とのステークホルダーエンゲージメントを頻繁になさったらいいのではないか。

#### 園田

ありがとうございます。ステークホルダーエンゲージメントがこれからの一番大きなテーマであり、それを実践していくプロセスが ISO26000 の目的に近づくという風になると思う。

実際、難しさもあると思いますが、NEC さんもステークホルダーエンゲージメントをやっているが、どこまで注意を払わなければいけないかという点はどうか。

#### 遠藤氏

日本企業の場合、国内に本社があり、国内外にグループ会社があり、さらにサプライチェーン、バリューチェーンと広がりが出てくる。スフィア・オブ・インフルエンスで考えた場合、果たしてどこまでの範囲に注意を払っているかとなると難しい。グループ会社でも本社と同じような労働環境、人事制度でと考えると危ういものがあるかもしれない。

NEC は世界 5 極体制でそれぞれ地域統括会社を作っているが、やはり中国などのアジアや南米などでのガバナンスがポイントとなる。

弊社は、ハードウェア製品を売ることを超え、ソリューション事業をやっている。日本で作ったものをただ現地で売るのではなく、現地のを現地で調達し、システムとして組み立ててお客様に提供している。そのようなグローバルなソリューション事業における「公正な事業慣行」、「人権」および「労働慣行」などにも本社の目を光らせていくことが重要となる。

#### 園田

後藤さんがおっしゃったコンゴのレアメタルなど、把握されている最中だと思が、その辺はどうか。

#### 遠藤氏

本件の対応には頭を悩ませているところであり、後藤さんが仰られたことにはドキッとしました。去年の 7 月、オバマ政権のもとで金融規制改革法が成立し、米国上場の企業は SEC にコンゴ産紛争鉱物を使っているかどうか、使っていれば具体的な産出場所など一連の情報を詳細に報告しなければいけない。 今年の 4 月 15 日ぐらい（法案成立後 270 日後）から施行されるということで、世界中でさまざまな影響が起きるはず。弊社は米国上場していないが、サプライチェーンの中では間違いなく影響が出るため、社内でも資材部門や渉外部門と連携しながら対応検討している。本件では、現在弊社が所属するエレクトロニクス

業界が先頭に立って検討していると思われる。他の業界はまだあまり問題意識を持たれていないようであり、同業他社と協働しながら関心を喚起していく必要がある。本件では、会社全体の動きやトップがどれくらい理解しているかなど、課題はいろいろある。[まさにISO26000の「影響力と責任の範囲」に関わってくる難しい問題](#)である。

園田

ありがとうございます。では後藤さんから一言。

後藤氏

紛争鉱物だけで補足すると、確かに米国での上場企業だけで、罰則は何もない。だったらどうでもいいじゃないか、と日本人は思いがち。ところが知っている人はご存知だと思うが、[ノキアがNGOに猛烈に叩かれたのはコンゴのタンタル鉱石でした。罰則がなくとも欧米のNGOは手ぐすねを引いて待ち構えている。どこが使っていてどこが報告していないか。それをやられて、レピュテーションに響くのが最大の問題](#)であり、報告を怠っているとか、上場企業じゃないからいいという問題ではない。

[つまり、社会監視が始まったという問題認識を持たないといけない。法律を守っていればいいという問題ではない](#)。これはまた大きな問題であるので、別のところで皆さんと議論したい。

園田

ありがとうございます。実は要望シートで来ていたのは、「グローバル企業において末端組織のSRの理解促進はどこまで図れているのか」という質問だったが、具体的なほうが分かりやすいため、そういう問題をCSR推進部だけが知っているのか、当然IRも知っていると思いますが。アメリカのNECの社員の方はどこまで理解をされているのか。

遠藤氏

少なくとも紛争鉱物規制問題については、(CSR、資材、渉外、法務などの関連部門以外)殆ど知らないと思われる。昨年12月3日に本件についての会合が経団連であり、弊社では私がCSR部署として出席した。企業によっては渉外の人や資材の人もいたが、参加者の話を伺っていると、各企業でも会社全体として理解しているわけではないことがわかった。

隣に渋谷さんがいらっしゃるが、この問題についてはマスコミでも積極的に取り上げていただきたいと思う。レアアース問題は新聞報道などマスコミでも盛り上がっているが、紛争鉱物規制問題もこれと同等のインパクトがある話題だと思う。最初のご質問に戻ると、「紛争鉱物規制問題については企業の中ではほとんど知られていない」が回答となる。

園田

この問題については、マスコミのSRとして進めていただきたい。コンゴのレアメタルだけでなく、こういう問題はいろいろなところで起きている。

1つ事例をご紹介しますと、昨年夏にコンゴのレアメタルの話、鉱物資源の専門家の谷口さんにお話いただいた時、谷口さんはこの問題に早く取り組みなさいと仰ったり、ある自動車メーカーはいち早く取り組まれた。ある家電メーカーも取り組まれたが、その時に「それは環境部署の担当でしょう」「それはCSRの部署でしょう」と部署間でキャッチボールがあつてなかなか進まなかった。ただ、1月にお会いした時にはサプライチェーンをずっと遡って今調べていますと。全社的にやっついていかないと、レピュテーションリスクになるということでした。

アメリカでは、イナフというNGOがかなり攻撃をしてる。日本でもソニー、パナソニック、任天堂さんなどが、かなり攻撃をされているため、[グローバルな企業であればこうした問題は現場の方が知る方策が必要](#)だと思う。

それでは次に、切実なテーマの1つとして「ISOの26000がすごいことは分かったが、どう組織活動に統合していけばいいのか。一生懸命CSRの部署がやっているが、他の部署はまったく知らない状況の中で、全社的に取り組むポイントは何か」という質問が来ている。渋谷さんと後藤さんにお答えいただきたい。

## 渋谷氏

アロンさんの先ほどのスピーチの中の「ステップ・フォー・インプリメンテーション」の中で、「ゲッティング・サポート・オブ・キーパーソン」とありますよね。つまりは[支持してくれるキーパーソンをゲットする](#)という、まさにそれだ考える。

具体的に言えば、日本企業で言うとやはり[トップの理解と、トップダウンによる会社全体で取り組もうという意思決定と浸透、これが重要](#)だと思う。

そのトップをどう説得するかが、日本企業では比較的本業、例えば製品を作る、販売する、サービスを提供する、そういった[本業の事業活動を通じてSRを実現していこうという言い方のほうが通りやすい](#)。

結局SRって本業だという考え方は、近江商人の頃から日本企業の理念にある。そこに訴えかけていくのが1つ。例えば、住友化学の防虫剤を蚊帳の繊維に織り込んだ蚊帳。今、全世界で5拠点ぐらいあるが、年間6000万帳ぐらい作り、タンザニアのメーカーに無償で技術提供をしている。うちもそういうことをやってみようという形で説得する。

その前提から言えば、社会貢献をしていますと言う一方で、コンプライアンスに戻るような行為をすることは、NGOに叩かれるため、これからはできなくなる。それはおかしいでしょうとなるため、全社的にこれは取り組んでいかなければいけないという方向に会社を変えていく一つのきっかけになると思う。

ですので、まず重要なのはトップをどう説得するか。[トップと一緒に全社をISO26000の、特に社会的責任とは何かを共有し、それに応じて自分たちで何をするかを考えていく](#)

というプロセスに持っていくことが重要と考える。

#### 園田

ありがとうございます。こういうことが雑誌等で掲載されると、担当者の方がそれを持ってトップのところに行って『 で取り上げられていますよ』と話せる。

#### 渋谷氏

どこかでやってみたいと思う。おそらく、この半年か 1 年ぐらいでメディアの報道の仕方も変わっていくと思う。

ISO26000 が発行する前、経済同友会が上場企業にアンケートした。「積極的に参照するつもりがありますか」という問いに、「積極的に参照します」と答えた企業は 1 割だった。その理由は、やはり認証規格ではないということで、「これはガイダンス文書だから読まなくてもいいんじゃない」という低い温度が厳然としてあった。これは急速に変わっていくと思う。

メディアも変わっていきっており、メディアが社会的責任について報道する時、あるいは企業の社会的責任とは何かと考えた時、ISO26000 を参照することは間違いない。さらに、それからいろいろなステークホルダー、特に投資家、アナリスト、消費者に対してアクションを起こさないことの説明責任を問われるようになっていくため、急速に変わっていくと思われる。これは決して悪いことではなく、企業を強くしていくことになる。

#### 園田

ぜひメディアの SR として取り組んでいただければと思う。最近、テレビ局からご相談をいただき、「テレビ局の SR」という話がようやく始まったため、動き始めることを期待している。では後藤さんから一言。

#### 後藤氏

トップダウンがないと進まない。でもトップがトップダウンをしない場合、ボトムアップかミドルアップでトップにどう上げるか。これも正直言って難しい。結構トップの下の専務、副社長あたりで止まってしまうということをいろいろな企業の方がおっしゃる。

じゃあトップダウンをしたら下が即やるかといえば、これも結構むつかしい。これ全部を企業全域に浸透させるにはどうするか。実はこれも解がほとんど見つからない。

私はグローバルコンパクトに関わっており、ジャパンネットのボードのメンバーになっているが、3 年前から日中韓でローカルネットのラウンドテーブルをやっている。これを言いだしたのは韓国で、2 年前に韓国でやった。去年は中国で上海万博の国連館でやった。今年日本で 11 月にやるが、メインテーマは「いかにトップに認識させるか」が 1 つ、もう 1 つは「いかに組織全体に浸透させるか」となりそうだ。これを日中韓で議論しようという

ことをアジェンダ選びで議論している。何を言いたいかというと、[日中韓でも、やはりそういう問題をみんな抱えている](#)ということです。

#### 藺田

かなり早いスピードで中国、韓国辺りも取り組んでいる。ぼやぼやしているとどんどん置いてきぼりになってしまうということも感じていただければと思う。

#### 後藤氏

[中国は社会科学院中心に猛烈に取り組んでおり、CSR ガイドラインも何年か前に出しているが、ISO26000 に合わせて改訂する](#)と言っている。それに合わせて国営企業を中心に CSR レポートをかなり強烈に発行要請しており、もう [600 社ぐらいが発行](#)している。実は、12 月に日中韓で、韓国のハンギョレンメディアグループがスポンサーとなり、「東アジア CSR30 社を選ぶ」というものをやり、私もメンバーの 1 人だった。NEC さんはその東アジア 30 社の中に入ったが、そこで 2 日間にわたってシンポジウムが行なったが、[韓国、中国の発表の中では 26000 という言葉が何度か出てきた](#)。

#### 藺田

ありがとうございます。山口さんは CSR コンサルタントでやっていらっしゃるって、企業の事例で組織の統合をうまくやっているところがあれば、ご紹介いただきたい。

#### 山口

今、ISO が提唱し目指そうとしていることに近づいている会社は、まだ日本にはないんじゃないかと思う。1メートルのところを目指し、3センチとか8センチということはあると思うが、おそらく社会構造の転換そのものが求められていて、そうでない段階で「私のところは 8 センチです」と言っても、それは五十歩百歩だと思う。事例は挙げようとすればあるが、この事例はいいという話をするのが、この ISO の議論する場に必要なと思わないので、ISO における本願は何であるかを見ていくということが必要ではないかと感じる。

#### 藺田

次は、アロンさんへの質問。政府をどう巻き込むのか。大きなテーマだと思うが、アロンさんはどのようにお考えになり、これから行動していこうと思っているか。

#### アロン氏

ISO26000 の話し合いの中で、政府や政府機関の役割はかなり広範囲の議論が行われた。基本的なトピックの 1 つだと認識している。ここでは国民の象徴で、政治的主体としての



「政府」と、政府に関わる「政府機関」は明確な区別をするのが望ましい。一般の公立の学校や病院なら他の組織と同じように、業務の影響をきちんと把握し、社会的責任を果たしていくことは十分期待できる。一方、国家としての「政府」は政治的、道的なプロセスで運営されるものであるため、ここで言う SR とは違う次元の動きだ。

そのため、公的サービスを提供する公的機関は、当然ながら ISO26000 に準拠することが期待され、十分その余地がある。

実は、ブラジルで、NGO だけでなく企業や公共機関など、いろいろなセクターの多様な組織が集まり、ISO26000 の実践方法に関するヒヤリングを行なっている。特に公的機関はいろいろなルールに縛られ、他の組織ほど動きをとるのが難しい場合もあるが、十分取り組める範囲だと思う。

一方、政治的な組織としての「政府」に目を向けると、世の中の動きを考えなければならない。今は、先ほどの発言にもあったように市場や世の中が急変している。レアメタル問題やレアアースに関わる法制もその一例だが、これは世界のパワーゲームや保護主義など、いろいろな複雑な動きとも関係している。簡単に言えば、今、未来に向かって激しい競争が始まっており、気付いている人はそれに気付き、いち早く手を打とうとしている段階と言える。この世界の中で、勝ち組と負け組が生まれる。そういった中で、少なくとも現状を維持し、利権を失わないように、組織だけでなく政府も躍起になって動いている。政府は今まで自分たちの立場を少しでも有利にするために、あるいは崩されないように注意を払うため、社会的責任にすぐには向かう余裕もない。しかし、政府に動きがあろうとなかろうと、社会は政府よりももっと早く動いているため、政府がやる気を出さなくても、組織は率先して取り組んでいくことが求められる。

## 園田

ありがとうございます。では後藤さんから一言。

## 後藤氏

政府のことですが、先ほど私は経済産業省の藤井さんの「社会的期待 - 政府の能力」と言ったが、それが CSR で取り組む課題となる。日本は東大の星野名誉教授が言うように、「公益官僚独占主義」です。それで NGO を作らせない社会を作ってきた。公益を全部政府が独占し、全部果してきた。そうすると、社会的期待の公益部分を政府が全部果たしているから、CSR は何もやらなくてもいいというのが日本の企業だった。

ところが今、政府の失敗と言われるように、政府に能力がなくなってきた。新しい公共と言っているのは、公益は独占しません、企業や NGO にも担ってもらいたいと言っているだけのことと理解してよろしい。途上国、新興国はもともと政府に能力がそれほどないから、「社会の期待 - 政府の能力」から言うと、企業だけでなく、NGO やいろいろな人が役割を期待されている。今、話があったようにどんどん社会の期待が変わり、広がっている

中で、何をどうしていくのか。そこに政府をインボルブさせるという意味がどういう意味でご質問されたか分からないが、「何でも政府がやってくれる」という考え方は日本独特で、こんな国は他にはまったくないため、政府を頼って何かをやるというのは多分ほとんどないのではないかと思います。ただし、政府をオミットはできないため、政府をインボルブさせる必要はある。しかし、やってもらうということはほとんどあり得ないのではないかと思う。

## 【 5 . 最後に一言 】

### 園田

ありがとうございました。ご要望で来ていたものが後 2 つくらいあるが、お時間の関係でここまでとさせていただきます。最後に一言ずつ、ISO26000 への期待など、何でもいいので、期待することを一言ずつお願いします。

### 山口氏

私はやはりエンゲージメントだと思う。おそらく自分で考え、自分で何かを行うのは日本においては良いことだったが、専門家が専門的にやっていくとだいたい間違っていくというのが経験則だと思う。「エンゲージメントが必要」と思う。

### 園田

ありがとうございます。では遠藤さん。

### 遠藤氏

経営に社会的責任を組み込んでいくための強力なツールとして積極的に活用していければと思う。

### 園田

ありがとうございます。NEC 様も鈴木さんを中心に NGO を巻き込んでいくことを企画されている。では渋谷さん。

### 渋谷氏

期待することはいろいろあるが、日本が直面している問題として、若年層の雇用の問題がある。特に今回 7 つの中核課題のコミュニティに雇用が入っているがやはり日本企業として雇用をどのように考えていくかは重要と思う。職業訓練を企業や組織が公に頼らず自分たちで、あるいは公と一緒にやっていく、そういったものが ISO26000 がきっか

けになってくれたらと。若い人の失業はこれからさらに深刻になっていく可能性があり、経済的に困窮するだけでなく、社会との絆を失ってしまうことになる。何とかその辺りについてスポットを当てていきたいし、やってもらいたい。

**園田**

ありがとうございます。では後藤さん。

**後藤氏**

簡単な一言で、[「企業価値を高めるツールに使って欲しい」と、それに値するもの](#)だと思っている。

**園田**

ぜひ取り組んでいただければと思います。ありがとうございます。それでは最後にアロンさん、ぜひ皆さんにメッセージをお願いします。

**アロン氏**

まずはこのような来日の機会をいただいたこと、これだけ多くの方に来ていただいたことにお礼を申し上げたい。また今回ご発言いただきました皆さんそれぞれから、非常に独創的で興味深い、そして意義深いさまざまなアイデアや取り組みをご紹介いただき、大変感銘している。

日本から多くの新しい価値が創出されるのではないかという期待感を持っている。そのことに関し、本当に心から喜んでいる。特に、後藤さんがおっしゃっていた市民社会や NGO の役割については、[NGO をはじめとする市民社会は、新しい問題を議論の場に浮上させ、それに対する意識を高める上で果す独自の役割がある。今後は、企業のみならず、政府やマスコミの方なども、NGO や市民社会組織との積極的な対話を是非進めていただき、市民社会の育成に貢献していただきたい。](#)そうすることで、国もこれから取り組むアジェンダもより豊かなものとなり、前進する力になっていくと思う。若者の雇用創出や企業家精神の創出などにも通じると思う。これからの皆さんのご活躍を期待している。

## 【登壇者の略歴】

### Aron Belinky 氏

ISO26000 のブラジル連邦共和国におけるNGO セクター代表の起草委員。全体会議議長（ブラジル）のもとで、全体議論をリード・調整し、規格のまとめ上げに中心的に尽力。ブラジル国内におけるISO26000 の普及にも取り組まれている。

〔現在の略歴〕

- ・ ISO26000 WG/SR ブラジルNGO エキスパート（2006年～）
- ・ ISO26000 普及のためのブラジルNGO グループ「GAO（Group for Articulation of Brazilian NGOs in ISO26000）」共同創始者兼代表（2006年～）
- ・ サステナビリティ・コンサルタント（2005年～）
- ・ ビジネスと社会的責任のエートス研究所 コラボレーター（2003年～）

### 熊谷 謙一 氏

国際労働財団 副事務長、ISO/SR国内委員会委員、ISO 社会的責任WG 統合起草タスクフォース委員[当時]、日本代表団メンバー[当時]

### 後藤 敏彦 氏

サステナビリティ日本フォーラム 代表理事

### 渋谷 和宏 氏

経済ジャーナリスト

### 遠藤 直見 氏（鈴木 均 氏の代理出席）

日本電気株式会社 CSR 推進部 CSR 推進グループ グループマネージャー

### 山口 智彦

株式会社CSR経営研究所、株式会社クレアン CSRコンサルタント

終

【作成： 株式会社クレアン 荒木茂善】