



**多木 秀雄** (Hideo Taki)  
大阪ガス(株)  
エネルギー・文化研究所 所長



**関 正雄** (Masao Seki)  
(株)損保ジャパン 理事  
CSR統括部長

# 持続可能な発展のために、 社会的責任の本質が問われる時代

今回は、日本産業界代表エキスパートとして、組織の社会的責任(SR)に関する国際規格ISO26000の策定に携わられた関正雄氏をお迎えし、2010年11月の発行までの経緯をお聞きし、この規格づくりへの参画を通して感じられた国際社会の変化や、持続可能な社会の発展につながる、これからのSR及びCSRの本質的なあり方などについてお話をうかがった。

## ISO26000策定への経緯と 同規格が目指すもの

**多木** 今回、本誌でCSRを特集テーマとしたのは、持続可能な社会を実現するうえで重要な担い手のひとりであると思われる企業の社会的責任、すなわちCSRに関して、その本質は何かを問い直そうとするためです。関さんは社会的責任に関する国際規格ISO26000の策定に日本産業界の代表エキスパートとして参画されましたが、その策定プロセスを通して様々な難しい状況にも直面されたと思いますし、また国際社会の潮流の変化も実感されたのではないかと思います。ISO26000は、なぜこの時期につくられようとし、時間をかけた議論の末に発行に至ったのか。私たちはこれをどう受け止め、どう行動していくべき

かなどについて、お話を聞かせていただければと思います。

**関** ISOは、もともと工業規格が中心ですが、先進国の技術水準や経営マネジメントの手法を世界に広めるだけでなく、今、世界が共通に抱えている問題である、持続可能な発展にも力を入れるべきではないかという議論は以前からありました。そして2001年のISOの消費者政策委員会で、CSRの規格をつくるべきだという意見が出てきました。それが妥当か、あるいは可能なかを検討していく中で、CSRのCを外して、SRにしようとなった。社会的責任を果たすべきなのは企業だけではない。持続可能な発展を実現するには、あらゆるステークホルダーの参画が必要です。だから、多様なステークホルダーがその策定に参画する「マルチステークホルダー・プロセス」という新しい方法でそれをつくる。こうして持続可能な発展をめざした組織の社会的責任という、大変大きなテーマへのISOの新たなチャレンジが始まったのです。

**多木** 多様なステークホルダーが参画する議論ということでは、当然そこでは、各国の背景や立場による意見の違いがある。マルチステークホルダー・プロセスという方法での合意形成というのは相当大変なものだっただろうと思います。

**関** 今回、作業部会は3年の予定が5年かかったのですが、持続可能な発展という、新しく、しかも複雑なテーマだったこともありまして、マルチステークホルダー参加という斬新な策定方法をとったことも大きな理由です。とにかく規格づくりに圧倒的な実績をもつISOにとっても前例がない手法です。協議をしながらルールを並行して決めていくような形で、最初は本当に試行錯誤でした。

**多木** マルチステークホルダー・プロセスを採り入れるべきだとしたのは、このテーマが、その必然性をもっているからです。

**関** ええ。2010年5月にコペンハーゲンで会議があり、その時に作業部会として草案の最終合意ができたのですが、その半年前に同地であった気候変動枠組み条約第15回締約国会議COP15とは全く対照的な結果でした。COP15は、京都議定書に代わる新しい枠組みをつくらうということで、大きな期待が集まり、3万人という過去最大規模の国連会議に

なりましたが、最後には、国連の枠組みで世界の合意を得ることの困難さを再認識させる結果となりました。その際、よく言われたのは、「共通ではあるが、差異ある責任」。先進国と途上国には当然差があつてしかるべきだということ。一方、ISO26000の精神を私なりに言うと、「差異はあつても、共通の責任」。先進国と途上国との状況は確かに違う。また、企業と消費者などの立場によっても違う。違うけれども、持続可能な発展は未来に向けた共通の課題。未来に向かって考えた時は、果たすべき責任は共通ではないか。そういう求心力、考え方が底流にあつたからこそ、マルチステークホルダーによるプロセスで、この規格が合意できたのだと思います。

## 合意に向けて動いた 途上国のエキスパート

**多木** 多くの、それも立場が異なる参加者による議論では、当然主張の衝突が避けられないでしょうし、よくぞその困難を乗り越えて策定、発行にこぎつけられましたね。

**関** 途中で空中分解するのではないかと言われていました。当初、会議の議論は対立基調で、各ステークホルダーの主張もバラバラ。作業部会に入ったら、第1回目からほとんど議事が事務局の予定通りにいかない。半年後の第2回目のバンコク会議でも同様。そういう状況が続いて、全員が悲観的になっていました。しかしバンコク会議の最後の最後でやつとA4用紙1枚くらいの規格の目次が合意され、光明が見えてきた。そこから徐々に合意の方向性が生まれてきたのです。

**多木** 作業部会には、先進国だけではなく途上国の方も多数入っておられるのですよね。ステークホルダーの構成はどうだったのですか。

**関** 企業、行政、消費者、労働、NGO、その他有識者という6つのステークホルダーグループが全く対等の立場で入っていました。従来、ISOのエキスパートは先進国が多かったのですが、今回の規格に関しては、先進国の倍くらいの途上国が参加するという、ISO史上例のない作業部会でした。

**多木** そのことが中身にも影響したでしょうし、できあがったものに対して

途上国が理解を示し、これに基づいていくということになったのでしょうね。途上国にとっては、難しい議論を経てでも、この規格がつけられることは、大きな意味を持っていたわけですね。

**関** 当初、産業界では、CSRは自主的に進めるべきで、規格はいらないという意見がほとんどでした。途上国にしても、あまり高水準なものができてしまうと、貿易非関税障壁になるということで消極的なスタンス。ところが、やがて途上国が一気に方向転換しました。その理由は、サプライチェーン・マネジメントにおいて先進国の取引先から出てくる多様な要求に対して、途上国のサプライヤーが対応に苦慮し、彼らにとっても統一規格が非常に重要になってきたからです。

**多木** 途上国としては、取引相手ごとにまちまちな要求を示されるのでは対応しきれないので、「これさえきちんとしておけばよい」という統一的なものがあれば有難いという思いでしょうね。それに気づいてからは熱心な取り組みに転換されたということですか。

**関** ええ。議長は途上国のブラジルから出ていますし、チリ、アルゼンチンなどのスペイン語系の国も熱心で、作業部会での草案もすぐにスペイン語に訳し、意見を取りまとめてくるという動きが顕著でした。中国にしても、最初は警戒心が強く、ネガティブな主張を続けていたのですが、最終のコペンハーゲン会議の時には各国中で最も多い人員でやって来て、最後は賛成票を投じました。

**多木** 中国では、ISO26000の発行の意義がどのように捉えられているのでしょうか。中国はアジアの中でもCSRへの取り組みにとくに熱心だと聞きますが。

**関** 中国国内では国家戦略としてCSRを進めていこうという流れが明らかに強まっています。この規格をよく研究して、自分たちの段階にふさわしい形でそのエッセンスを取り込んで、実際に使っていくという動きが見られるようになりました。それには、ずっと策定プロセスにかかわってきたという事実が大きいと思いますね。この5年で中国はずいぶん変わりました。作業部会がキャパシティ・ビルディングの貴重な機

会だったのだと思います。

## ダイアローグの積み重ねから 得られた相互信頼

**関** 作業段階で出てきた多様な意見を規格に反映させたということは、裏返して言いますと、ひとり勝ちではなく、すべての国々やステークホルダーが痛み分けをしたということですね。最終的な取りまとめに苦勞した起草委員会リーダーは、「私の仕事は全員を不幸にすることで、不満を公平に配分することを心掛けていた」と後で語っていました。

**多木** 私たちは、議論、ディベートと言うと、自分の考えの正当性を示すための理屈を組み立てて相手を追い詰め、最終的に打ち負かすことが大事であると教えられていますね。ISO26000の作業部会では、ディベートではなく、それとは正反対のダイアローグが行なわれた。いわば、クリエイティブな対話が続けられたということですね。

**関** マルチステークホルダー・ダイアローグの経験を積みながら我々も学習していきました。そこでは、グッド・コンプライアンス(良い歩みより)の精神でやっていたいかなと、なかなか合意はできません。「妥協」と訳してしまうと後ろ向きのニュアンスがありますが、成果を生むために欠かせない、もっと前向きなものです。象徴的だったのは、労働差別を禁止する記述の中に差別要因としてセクシュアル・オリエンテーション、「性的指向」の問題を書くべきかどうかを議論した時のこと。欧米などは、同性愛者かどうかをもって差別してはいけないと主張し、イスラム圏はこれに真っ向から反対しました。そこでは同性愛は法律上も禁止されており、どこまでも平行線。最後の最後、タスクグループをつくって、言葉の言い換えを検討しました。最終的に合意に至ったのはパーソナル・リレーションシップ、つまり「個人的関係」という記述。どのサイドから見ても不満といえませんが、これなら合意できるということを見い出そうとした。それは当初には決して見られなかった光景です。

**多木** それぞれの国の代表、各ステークホルダーの代表としては、少しで

も自分たちに有利なものにしたいということで、どうしても折り合わない部分も出てくる。それを合意にもっていくには、お互いの要求を満たし合おうとするのでなく、歩みよる、そういうグッド・コンプライマーズが行なわれたということです。

**関** 作業部会は参加者が対話の作法を体得する、貴重な学習機会だったと思います。ただ単に批判しているのいいのだったら、楽なことです。しかしながら、ある意見に反対するのだったら、同時にそれに代わる別の案を示さないと作業が前に進まなくなってしまう。

**多木** 対案が自分の案より良いものだとは判断したら、自分の案に固執するのをやめて対案を受け入れ、そこから先へ議論を進めていくという姿勢が皆に見られたということですね。お話を聞きながら、作業部会のメンバーが、共に作業を進めてゆく中で、この規格策定の目的、意義を共有化し、ある段階から、どこか代表とかではなく、ひとつのゴールを目指す「同じ船」に乗っている同胞の気持ちになられたように感じます。

**関** 私が入った「環境」の執筆チームの構成は、6つのステークホルダーそれぞれから、先進国と途上国が各1名を出して、計12名。これが標準ユニットです。その中で世界の多くの人たちと出会いました。そこで感じたのはチームになったということ。普段はメールなどでの連絡ですが、作業部会の時は顔を合わせ、毎日議論していく。そうするとそれぞれの人間性や感性、抱えている課題がわかってきて、互いに信頼感が生まれてくる。ファシリテーターはカナダのNGOの人でしたが、皆の意見を公平に聞き、傾聴し、採用に値する意見はきちんと取り上げた。ステークホルダー間の密な議論は少人数だからできたと思いますが、そういうことは作業部会のあちこちで起こっていたと思います。



## 課題解決に求められる 社会全体による取り組み

**多木** ISO26000は「ガイダンス文書」ということが特徴とされており、そのために日本では関心が高くなくとも言われます。あえて、そのようにされた理由は何かあるのでしょうか。

**関** 現状ではガイダンスという形が最適だったと思っと思っています。というのも、社会的責任はこれをやりさえすればいいということがありえないからです。この規格の具体的な記述スタイルを決めようと議論になった際に言ったのは、抽象的なあるべき論ではなく、アクション・オリエンテッドなものにしようということ。だから、この規格には、具体事例がたくさん書いてあります。そして具体的なアクション事例からはインスピレーションが生まれます。世の中の問題はすべてが応用問題。規格に書いてある通りではなく、自分のところの現状に合わせて日々応用していくのが本来のあり方です。だから全体像やその本質のところを理解したうえで、具体事例を行動のヒントとして使ってほしいと思います。

**多木** 「社会的責任」を果たす行動につなげていくうえで、この規格が意図する基本的な考え方の理解を広げ、自主的な判断によって応用していくことが大事なことですね。また、各国の代表が仮に「同じ船」に乗ったとしても、その中で中心となる考え方がしっかりしていないと船はゴールに向けて進まない。国際的な決め事がまとめられる方法として、今回マルチステークホルダー・プロセスが採られた意味合いを受け止め、日本人としてその潮流を学びとしていかなければなりません。

**関** 現代の環境問題にしても、貧困問題にしても、社会全体で解決に取り組んでいかないとダメなことですね。国連で決め事をして合意することは大事だし、政府の政策も重要。けれども実際には国の枠を越え

て課題は広がっているし、解決には多くの主体の参画が必要。例えば児童労働にしても、アフリカのカカオ豆の生産現場では、危険な刃物を使う収穫に児童が動員されています。これはずいぶん批判され、チョコレート会社もそういうところとは取引しなくなりましたが、結局、中小の仲買人を介して児童労働で出荷されたカカオ豆が大手に入っている。そしてそういう事実を消費者は知らない。これは、社会全体で対応していかない限り解決できない問題だということです。

**多木** 社会全体でそのような問題に対応していこうとする時、企業も含め、それぞれの組織の社会的責任ということがクローズアップされてきますね。

**関** 今回の規格の消費者課題の中に「持続可能な消費」というのがあります。これは日本産業界から提案して採用されたもので、社会的責任の規格として、持続可能な発展を目指す消費のあり方として、そこにおける消費者の役割にも光を当てたいと提案しました。

**多木** 消費者は消費行動を通じて持続可能な発展に貢献できるわけですね。ですから、企業は消費者に対して良い行動をサポートする情報を提供していく必要があります。

**関** 食品からシャンプーまで世界の20億人に商品を提供している企業が、同社製品約1000品目についてCO<sub>2</sub>排出量を調べたところ、ライフサイクルで見ると原材料調達から製造・流通を経て消費者の手に渡るまでが3割で、残りの7割は消費者に渡ってからのものでした。シャンプーであれば使用時に水もエネルギーも使う。この消費の部分に踏み込んでいかなければ地球全体のCO<sub>2</sub>排出量は削減できない。そこで、先進的な企業は消費者への働きかけを強めようとしています。また、消費者団体の方でも持続可能な社会づくりに参画していこうという声が国際的にも高まってきています。重要なのはそうやって一体となってライフスタイルを変えていくことですね。そのために大切なのは教育だと思っています。「持続可能な発展のための教育(ESD)」も重要な手法のひとつとして提案し、今回の規格の中に入っています。

**多木** 企業は、自らが持つ資源をいろいろな形で社会に活かすことが大切

ですね。消費者、生活者にとつて、賢く生きるうえで学びとなり、企業が社会に入り込んでいくことによって信頼関係も生まれてきます。

## 社会的責任を組織の活動に統合する

**関** 持続可能な発展という環境の話と思われがちですが、将来世代を犠牲にしないという意味では、他にも我々が抱えている問題は多いわけです。たとえば少子高齢社会化は急速に進んでいます。女性の働きやすさ、ワークライフバランスの問題も、10年、20年先の社会を考えると、今対応しないといけない。社会全体として価値観、制度を変えていかないと行き詰まってしまうことになります。

**多木** 持続可能な将来社会が築けるよう、諸課題に対して、企業も含めた各ステークホルダーが力を合わせて取り組んでいくこと、社会の中にパートナーシップの仕組みを確立していくことが大事ですね。

**関** そうですね。たとえば、2050年に向けた世界の人口予測では、今後ますます都市集中が顕著になっていき、今の都市人口30億人が60億人にもなるとも言われています。交通体系やゾーニングなどの都市計画、ビルの大幅な省エネなど、新興国・途上国での低炭素都市づくりは今後の10年間で勝負です。どう写真を描くのが非常に重要で、そこに産業界はもっと声を出して、かかわっていくべきだと私は思います。今後の社会変革を進めていくうえで、産業界には、具体的解決案を提示し実行していく力が求められるのです。それぞれの組織が社会的責任を持っていますが、その中でもやはり企業が強いリーダーシップを発揮すべきだと思います。

**多木** 未来に向けた社会的責任の主体として、企業がその役割を十分に果たすということですね。今、CSRの意味と重要性が日本の企業の中でも認識されてきてはいると思いますが、より本質を理解した取り組みが求められますね。

**関** 規格では社会的責任を組織の活動に統合(インテグレート)するといふ言い方をしています。社会的責任、つまり社会や環境に対する配慮を、



**関 正雄** (せき・まさお)  
 (株) 損保ジャパン 理事 CSR統括部長

1954年静岡県生まれ。76年東京大学法学部卒業。同年安田火災海上保険(現 損保ジャパン)入社。2003年にCSR・環境推進室長に就任。09年から現職。ISO26000(社会的責任)規格づくりの日本産業界代表エキスパート。現在、「ESD(持続可能な開発のための教育)円卓会議」委員(環境省、文部科学省ほか)、「社会的責任円卓会議総合戦略部会」委員(内閣府)などを務める。主な著書(共著)に、『SRIと新しい企業・金融』(東洋経済新報社)、『社会的責任の時代』(東信堂)、『社員のためのCSR経営入門』(第一法規)。

**多木 秀雄** (たき・ひでお)  
 大阪ガス(株) エネルギー・文化研究所 所長

1976年京都大学大学院工学研究科修士課程修了。同年大阪ガス株式会社入社。1976~2000年供給部門、企画部に在籍。81~83年Cornell University(米国)大学院留学、修士課程修了(MSc)、91~95年The Royal Institute of International Affairs(Chatham House; 王立国際問題研究所、英国)派遣(客員研究員)。2001~04年開発研究部、技術戦略部知的財産室長、04年京都リサーチパーク株式会社常務取締役を経て、07年から現職。研究領域は、エネルギー、環境分野。

組織の事業活動の中に不可分なものとして一体化するということですね。CSRは付け足しではなく、事業活動そのものに織り込まれるべきものなのです。

**多木** CSRを考える時、企業は自らの事業活動を通じた社会的責任を果たすとともに、様々な社会問題の解決の担い手のひとりとして、自分たちが持つ資源を用いてかかわっていくことが今後はより求められるようになる。そのようななかわりの中で地域社会との信頼関係が生まれ、その企業が欠かせない一員となっていくのでしよう。

**関** 投資の流れも変化しています。たとえばSRI(社会的責任投資)は、もともとその起源はキリスト教の倫理観から教会が兵器産業とかアルコール、タバコ産業などには投資をしない、投資先から排除する、ということもでした。それが今では、SRIのSの解釈もSocially ResponsibleからSustainable and Responsibleへと変わってきて、社会的倫理基準よりも持続可能性に重点を置いた解釈に変わってきています。つまり持続可能な発展に貢献する企業に積極的に投資しよう、という考えです。実は、従来のSRIは投資のメインストリームとしては、投資の自由度を制限して投資収益最大化のチャンスを失う、という理由から否定されてきました。しかし今はむしろ、持続可能な発展を事業戦略に統合している企

業を投資先として選ぶことが、長い目で見て収益拡大の目的にかなうとして、全く反対の考え方が支持されるようになってきています。

**多木** これまで国内にとどまっていた企業もグローバル化してゆくことで世界各地とかかわりを持つようになり、日本の価値観だけでは事業はできなくなります。これからの時代、企業は、多様な価値観を受け入れながら、国際社会が求める社会的責任に則って、現地での課題にもきちんと向き合っていくことが必要ですね。

**関** ISO26000はガイダンス規格であり、誰からも強制されないものです。しかし、社会的責任というものが、時代が求める世界の共通ルールのひとつであることは明確になりました。途上国もこぞってこの規格に賛成した。それは象徴的なことです。グローバルマーケットの時代だからこそ、途上国も先進国も含めてISO26000は急速に盛り上がりを見せています。これは、世界のステークホルダー数百人が5年間をかけて議論し合意したものです。だからこそ正統性をもつ。こういうユニークな任意規格が影響力や強い規範性を持つ時代に入ったということだと思います。

**多木** 私たちも、その本質がより広く理解され、行動に結びついていくよう努めていきたいと思えます。本日はどうもありがとうございました。

