

内発的なSRに役立てたい合意形成技術 —地域に欠かせない超セクターのモノサシ—

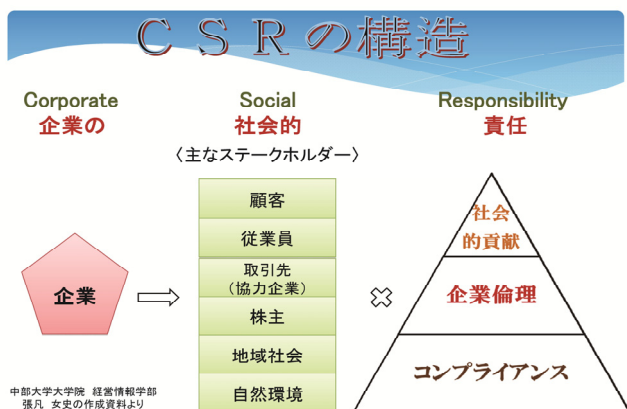
村田 元夫

有限責任事業組合サステナブル経営研究会・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役

外圧から始まった日本のCSR

CSR(企業の社会的責任)は、外圧的に日本に浸透した言葉である。1990年代、経済のグローバル化に伴って大手企業が海外に進出する際に、現地から要求されてきたのが、地域への貢献であり、CSRであった。

2000年に入ると、食品偽装や不良品の販売など企業の不祥事が取りざたされ世間からの不信に対応する形でCSRという言葉が定着した。2003年は、CSR元年と言われており、横並び式に上場企業の多くがCSRレポートを株主や社員向けに毎年発行するようになった経緯がある。



昨年の2010年11月には、CSRの国際規格であるISO26000が発行され、グローバル化した大手企業に限らず、途上国も含めた世界中の中小企業、NGO、学校、行政などあらゆるセクターを対象に、CSRのCを外したSRのガイドラインが示された。(以後、各セクターの社会的責任を示す場合はSRと表記する)

ISO26000 国際規格のSR

ISO26000(社会的責任国際規格)2010.11発行

持続可能な社会創造に向けて、環境保護・人権の尊重といった普遍的な社会的責任(SR)に関する行動基準を世界の組織に浸透させる

- *特長1. CSRでなくSR
- *特長2. 中小企業や発展途上国の導入を前提に規格化
- *特長3. 第三者認証を目的にしないガイダンス文書
- *特長4. マルチステークホルダー参加の規格作り

【対象とする課題】

- 1.組織統治 2.人権 3.労働慣行 4.環境
- 5.公正な事業慣行 6.コミュニティ参画及び開発
- 7.消費者課題

村田 元夫 (むらた・もとお)
有限責任事業組合サステナブル経営研究会
株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役
〒464-0032 愛知県名古屋市中種区猫洞通 5-21-2
info@ps-support.jp

地域に存在してきた「天然CSR」

これらの外から規定されて来た経緯を持つ社会的責任とは別に、我が国においては、地域で培って来た互助の精神や倫理観は庶民に浸透していたはずである。ひと昔前までは、「結」「講」「座」などコミュニティを重視した共生の仕組みは、どの農村にもあった。地域の名士は公共事業に資産を投じて来た。企業の前身である商人社会において、「買い手よし、売り手よし、世間よし」としてつながりの裾野を重視した家訓を残した近江商人が繁栄したことは有名である。

現代においても、内発的に地域の困りごとに対応しながら事業を営む中小企業は、少なくない。筆者は、サステナブル経営研究会の仲間とともに、環境省の依頼により2006年から2007年にかけて東海地域のCSRの実態について調査を行った。その結果、思っていた以上に地域と連携しつつ社会的責任を意識した活動が中小企業を主体に展開されていることが見えて来たのである。これらの中小企業のほとんどはCSRという言葉をも十分に理解していなかったが、経営者から話を聞くと、まさにCSR的な活動を実践していたことがわかった。この現象をわれわれは「天然CSR」と呼んだほど内発的なものであった。

天然CSR企業の声

平成18年度 環境省中部地方環境事務所「中部地域におけるパートナーシップに基づくCSR活動調査」より
調査実施:有限責任事業組合サステナブル経営研究会

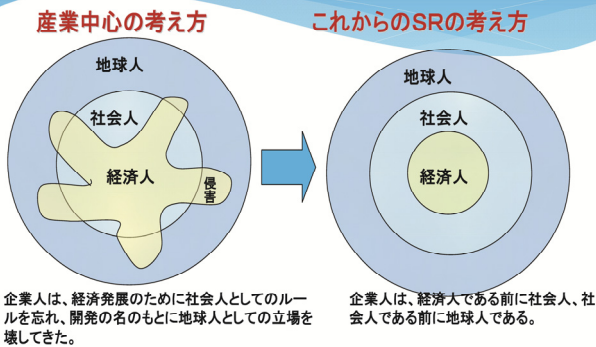
- 株式会社おぎぞ(岐阜県土岐市)
「『信じて助け』それが新たな形態を創り上げる。人は何のために生きているのか、死んだらどこへ行くの?…自ずと答えは出てる」
- スギ製菓株式会社(愛知県碧南市)
「金儲けだけではダメですね。真の意味で企業が発展をしていくには、社員の人間力を育てることが重要です。」
- TBR株式会社(愛知県豊川市)
「一言で言うならば、『困っている人を助けるのは当たり前の話です。』」
- 株式会社アイエイ(愛知県名古屋市中区)
「スタートラインはまず『知ること』だと思います。地球の現実を知り、危機感を持ったら、まずやれることから始めることです。」
- 株式会社コミュニティクレーン(岐阜県多治見市)
「CSRがあたりまえの社会になる。あえてCSRなんて難しい言葉をつかわなくてもいい社会にしたいですね。」
- 株式会社マツザワ瓦店(愛知県名古屋市中区)
「大切にしているのは、カタチではなく、そこに『心』があるかどうかということです。中小企業が頑張らなければ、日本は本当に元氣になりません」
- 株式会社保険相談センター(愛知県名古屋市中区)
「評価されようとか、宣伝になるとかといった気持ちは全くありませんでした。はじめたことは責任をもって継続したいという気持ちが大変です。」
- 農産組合法人伊賀の星モクモク手づくりファーム(三重県伊賀市)
「モクモクファームの『考え方』や『価値観』を買ってください。そこに理解と共感があるからこそ、顧客と長くつきあえる信頼関係が生まれるのです。」

図表3

社会的責任行動は根付くのか

さて、CSRやSRは日本に本当に根付くのであろうか?これが本稿のテーマである。また、それぞれのセクターが社会的責任をどう果たすのかが我が国の重要な課題であると捉えて、このあとの論を進めたい。

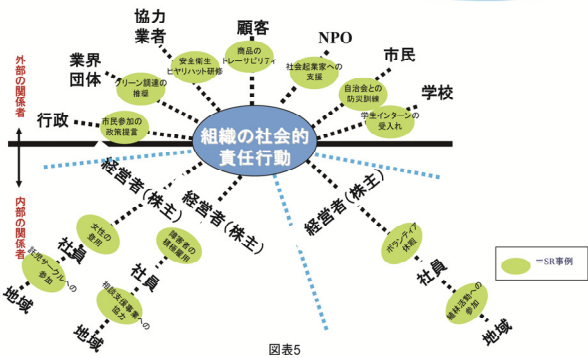
SR(社会的責任行動)の考え方



天然 CSR と呼ぶにふさわしい企業が地域に存在するものの、多くの地域に根差した企業は、CSRの意味を十分理解していない。自社の利益を確保するための機会や脅威に対しては敏感である一方、環境や社会などの全体に関わる利益に対しては、鈍感なのが常である。したがって、地域の課題を整理したうえで、自社にできることを選択して社会的責任に対応する戦略をとっている企業はほとんど見当たらないのが現状である。とりわけリーマンショック以降の不況時には、グローバル社会のリスクマネジメントとして CSR 宣言をした大手企業でさえも、さらに大きなリスクが来たためにめっきり CSR 予算を削減する結果となった。中小企業は過当競争に陥っている中で、なおさら自社の利益を確保することに集中し、地域全体の利益を考える余裕もないのが実態であろう。

このような状況の中では、企業は、地球環境、地域住民、NGO、業界、顧客、協力業者、社員、株主などのステークホルダー(利害関係者)と積極的に合意形成をして社会的責任に対応するといった行為に展開していくきっかけがつかめない。足元の問題で手一杯で、外向きの対応には手が回らない。どんなに立派な理念があっても、内部の成果が伴わなければ持続可能な経営はできないのである。

SRの活動イメージマップ



一人一人の働き方を問う

このような時こそ、組織を構成する個人の社会的責任から考え直してみるいい機会である。われわれは社

会人として、どんな働き方を選んで来たのだろうか。

まずは、自分の働き方はどうだったのか？

正直に言って学生の時、社会に出て働くことに興味が持てなかった。もう少し勉強したいという気持ちもちよっとはあったが、それより、ここで働きたいと思える職場がなかったからだと思う。

もう 30 年近く前であるが、当時から地球温暖化の危機は言われており、地球にとっては作らない方がいい製品を企業戦士になって誰かに与えられた目標に追われる企業に勤めたいと思えなかったし、公務員にも学校の先生にも関心が向かなかった。今から思えば、学生に届いてきた働き方の情報はあまりにも乏しく、自分の視野が狭かったということであるが、結局、消去法で半官半民の職場を探した記憶がある。

今、私が SR に仕事として関わっているのは、このような若いときからの満たされない思いを背負いつつ、少しずつ自分のスタイルを取り戻そうとしてきた経緯があつてのことである。社会人として自立した生活をするために、稼ぎは必要である。でも自分の稼ぎを得るためだけに一生の時間をかける人生は寂しいと思っていた。自分が働くことで、地球環境が少しでも回復したり、地域が元気になったり、人々が精神的に豊かになる道はないものか、そんなことを悶々と考えてきた。私に限らず、組織の歯車に乗るだけでなく、広い社会の中での生きがいを求める働き手は、少なからずいるはずである。

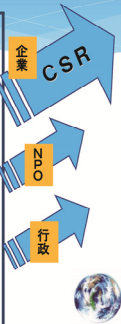
「カセギ」と「シゴト」の両立

働き方には、二種類あるという。一つは「カセギ」、もう一つは「シゴト」である。ひと昔前の日本の農山村では、自己の利益のために現金収入を得る「カセギ」に対して、地域の草取りなどの共同労働や祭りの準備などのまわりに役立つための働き方を「シゴト」といったことである。カセギは現金収入で自己利益のための生産活動である。シゴトはまわりに役立つ共益的な生産活動である。当時の日本人は、自己利益のカセギだけに囚われることなく、共益的なシゴトも両立させていた働き方をしていたのであるが、現代の会社では、カセギへ追いたてるばかりで社会に向き合うシゴトには配慮がない。都市では暮らす場と働く場が分離しているから両立は困難ともいえるが、拡大指向の成果主義の下では、シゴトに時間を費やす余裕がないのが本音である。

しかしその一方で、われわれが住んでいる地域は、「揺れる経済」「分断される文化」「国際化が進む社会」の中で漂流し、個人、家族、職場、国、地球のあり方が変わるにつれ、それぞれのつながり方も大きく変容し、地域にあった「かけがいのない共同体」は崩壊しつつある。

地域が抱える問題

- 1.地球の限界を超えたわたしたちの暮らし
わたしたちの暮らしから出されるゴミや生活廃棄物は、自浄化能力を超えています。かつ、メタボやアレルギーが増えたり、子どもが入れなくなるほどになりました。
- 2.つながりを失った地域コミュニティ
平日は夜遅くまで仕事、近くに子どもと楽しめる公園がないので週末は車で通出し、大手スーパーで買い物をするので、近所を歩く機会も減っています。お隣は誰が住んでいるかわからない。いざというとき、お互いに支えあっていたかつてのコミュニティは姿を消しつつあります。
- 3.食事を一緒に出来ない家族
夫の帰りは遅く、妻も仕事、小学生の子供も昼通いで家族で食卓を囲む機会が減り、夫婦関係や親子関係に悪影響が及んでいます。夫の帰りが遅いことで、子育ての責任を母親一人が背負い込むケースが増えています。
- 4.信頼できない企業の商品・サービス
食品偽造など、消費者の信頼を裏切るような企業の行為が多く表面化したことで、わたしたちは不信感・不安感を抱いていていかなるものも信じていくことが出来なくなっています。
- 5.役立ち領域が見えない職場
能力主義を掲げていても、努力が報われないと感じる職場。自分と家族との時間を犠牲にしてまで働いても、それに対する評価を実感できず悩むひとが増えています。



個人から地球レベルの合意へ

ここで、働き手である個人にとってはカセギとシゴトを、昔の日本人のように融合した働き方を取り戻す行為をSRであるとおきたい。

SRに取り組むとき、ステークホルダーに対する外向きの合意形成をする前に、自分の働き方を内省し、自分の中のカセギとシゴトに着目した内向きの合意形成にチャレンジすることが求められる。そうでなければ、今の日本において内発的なSRは進展していかないだろう。

個人レベルでは、カセギとシゴトを両立させることがSRであるとすれば、組織レベルでは、成果と理念を両立させることがSRである。さらに、地域レベルでは、事業性と公益性を両立させることがSRであり、地球レベルでは、開発と保全を両立することがSRといえることができる。

二極の統合・両立こそSR

- 【個人レベル】稼ぎと仕事の統合・両立
- 【組織レベル】成果と理念の統合・両立
- 【地域レベル】事業性と公益性の統合・両立
- 【地球レベル】開発と保全の統合・両立

- *どちらか一方ではうまくいかず、難しい道ではあるが、どのように統合、両立させていくかが知恵の出どころで、ここに合意形成技術が求められる
- *二極を統合・両立させるために、人・モノ・金・情報・技術を集中させるのがSR

SRのためのモノサシづくり

これらの異質な両極を両立させるために合意形成なりマネジメントの技術が求められる。

とくに、地域レベルや地球レベルでは、価値観や文化風習や立場が違う人々・民族・セクターが多様かつ複雑に存在しており、事業性と公益性、開発と保全を両立させることは一筋縄ではいかない。

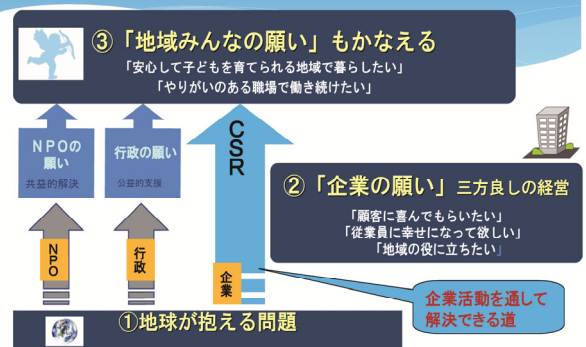
その主な理由として、それぞれに違うモノサシを持って活動していることが挙げられる。モノサシの合意点が得られないまま、異質なもののどうしが共同体を再

構築することは困難である。仮に、同じエリアで棲み分けすることができたとしても、共に地域を再生することはできない。

以上を踏まえて、内発的なSRを日本に定着させることを大目的として、まずは地域レベルで共有できる「統合モノサシ」をつくるために、合意形成が大いに役立つ技術であることを提言したい。

それぞれの地域で共有できる「統合モノサシ」をつくる時、前提としなければならないのが地球レベルのモノサシであり、活用したいのが地元にある各セクターのモノサシであり、配慮すべきが住民個人のモノサシである。

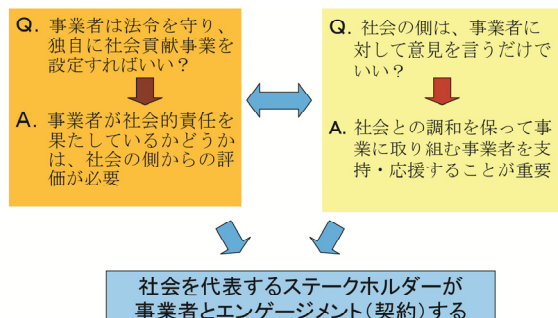
地域の願いをかなえるSR



国際規格ISO26000は、先進国と途上国、政府と企業とNGO、男性と女性など多様な参加者が対等に関わって練り上げてきた経緯を持つガイドラインであると聞いている。その意味で、この有用な指標を外部の刺激として活用しつつ、地域内部で統合されたモノサシをつくる仕掛けが求められる。それが内発的なSRへの第1歩となり、広く国内に普及浸透する出発点となる。

まずは、地域にある企業でも、NGOでも、行政でもいい、意志をもって自ら手を上げた組織を軸に、これを取り巻くステークホルダーによる対話からSRのためのモノサシづくりが始まると考えている。我が国が抱えている課題に対して解決の手を打つとき、ここにこそ、合意形成の技術を戦略的に投入したいものである。

SRにおけるステークホルダーの役割



みんなの気持ちを大切にしたい

PUBLIC HEARTS

○企業理念：みんなの気持ちを大切に作る社会づくり

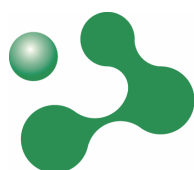
○事業内容：社会的な合意形成支援、参加協働型事業の企画実施、コミュニケーション研修

○お問合せ：〒456-0023 名古屋市熱田区六野一丁目 2-21-2203 （担当：水谷）

tel：052-388-6592 email：info@publichearts.com URL：www.publichearts.com/

社会的な合意形成でお困りの際は、ぜひお気軽にご相談ください。

高知の新事業支援コンサルタント



Model Village

株式会社 Model Village（モデルビレッジ）

〒780-0862 高知県高知市鷹匠町 1 丁目 3-22 よさこいビジネスプラザ 210

TEL & FAX：088-872-2929 <http://model-village.net/>

株式会社三菱総合研究所社会システム研究本部では、国や地方公共団体等の公共政策・施策、個別事業に関する市民への普及啓発やP I活動、合意形成について、最新の手法を活用し、これまでの経験や実績、知見に基づき、積極的に支援しています。

コミュニケーションを通じた 高質な社会システムの構築

MRI 株式会社三菱総合研究所

社会システム研究本部 TEL:03-6705-6015 FAX:03-5157-2141

<http://www.mri.co.jp/index.html>