

掲載記事に対する  
ご意見をお聞かせください。  
E-Mail : iso-network2006@jqa.jp

JQA マネジメントシステム情報誌

2006  
Autumn  
Vol.13

# ISO NETWORK



通年特集第3回

## 企業と社会の関係を考える 社会に受け入れられる企業とは

【第一部】JQAインタビュー

### 社会、経済が持続的な発展を果たすために 今、求められる『企業の社会的責任』とは

一橋大学大学院商学研究科教授 谷本寛治氏

社会的責任(SR)のISO規格化の動き  
ISO26000でSRに関する基本を提示  
手段・方法は組織自身が創意工夫を

株式会社損害保険ジャパン CSR・環境推進室長(ISO/SR規格策定エキスパート)関 正雄氏



【第二部】

### 日本経団連、経済同友会に聞く 日本企業の社会的責任への取り組み

【第三部】

### 社会・ステイクホルダーとの関係を 重視した取り組みが 企業価値向上に向けた第一歩に

企業の実践事例

株式会社アシックス / 株式会社滋賀銀行 / 富士フイルム株式会社 / 株式会社三越



財団法人 日本品質保証機構

1

通年特集第3回

# 企業と社会の関係を考える

## 社会に受け入れられる企業とは

2

【特集第一部】JQAインタビュー

## 社会、経済が持続的な発展を果たすために 今、求められる『企業の社会的責任』とは

谷本寛治氏 一橋大学大学院商学研究科教授

社会的責任(SR)のISO規格化の動き  
ISO26000でSRに関する基本を提示  
手段・方法は組織自身が創意工夫を

・株式会社損害保険ジャパン CSR・環境推進室長(ISO/SR規格策定エキスパート) 関 正雄氏

10

【特集第二部】

## 日本経団連、経済同友会に聞く 日本企業の社会的責任への取り組み

・社団法人日本経済団体連合会社会第二本部企業倫理グループ長 篠崎 充氏  
・社団法人日本経済団体連合会社会第二本部/1%クラブコーディネーター 長沢恵美子氏  
・社団法人経済同友会執行役 藤巻正志氏

16

【特集第三部】

## 社会・ステイクホルダーとの関係を重視した取り組みが 企業価値向上に向けた第一歩に 企業の実践事例

グローバル企業として幅広いステイクホルダーとの関係を重視

・株式会社アシックス

『四方よし』の精神で社会との関係構築を図る

・株式会社滋賀銀行

オープン、フェア、クリアな企業活動でステイクホルダーの要求に応える

・富士フイルム株式会社

「社会のお役に立つ」企業となることが社会への責任を果たすこと

・株式会社三越

24

CLOSE UP

## グローバルに審査登録サービスを展開するIQNet

25

INFORMATION

- ・JQAフォーラム開催のお知らせ
- ・ISO13485の審査登録機関として認定を受けました
- ・ISO/IEC20000審査登録サービス開始のお知らせ
- ・第7回地球環境世界児童画コンテスト・入賞作品決定!

30

地球環境世界児童画コンテストレポート

## 絹谷幸二先生(東京藝術大学教授)に聞く

裏表紙

社会に受け入れられる企業とは

# 企業と社会の関係を考える

今年度のISO NETWORKでは、ISOマネジメントシステム及びJQAの今後の審査のあり方を考える特集を、4回シリーズで展開しています。第3回は、「社会財としてのISO審査登録制度のあり方」を考えるために、マネジメントシステム規格から少し離れ、企業と社会、ステイクホルダーの関係について取り上げます。

企業に対する社会やステイクホルダーの要求が多様化する中で、最近では品質管理や環境経営ばかりでなく、人権問題、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスなど、従来よりもさらに踏み込んだ取り組みをしている企業が増えています。

そこで、特集第一部では、企業の社会的責任（CSR）に関する研究の第一人者である一橋大学大学院商学研究科の谷本寛治教授に「企業を取り巻く環境変化と企業のあり方」についてインタビュー、第二部では、日本経済団体連合会と経済同友会に産業界の動向を取材。さらに第三部では、社会との関係を重視し、積極的な活動を推進している株式会社アシックス、株式会社滋賀銀行、富士フイルム株式会社、株式会社三越にお話を伺いました。

## 【特集第一部】

社会、経済が持続的な発展を果たすために  
今、求められる『企業の社会的責任』とは

一橋大学大学院商学研究科教授  
谷本寛治氏インタビュー

## 【特集第二部】

日本経団連、経済同友会に聞く  
日本企業の社会的責任への取り組み

## 【特集第三部】

企業の実践事例



一橋大学大学院商学研究科教授

## 谷本寛治氏

### 《JQAインタビュー》

# 社会、経済が 今、求められる

コンプライアンス、内部監査、情報開示、環境対応...など、社会からの厳しい目が企業に対し注がれている。70年代の公害問題など、もちろんこれまでも企業に対して社会がさまざまな要求を行うことはあった。しかし今、問われているのは「企業は社会でどうあるべきか」という、存在のあり方そのものであり、かつてのそれとは大きく一線を画している。一部にはパラダイム自体が変わったのだ、と指摘する向きもある。ではなぜ今、企業のあり方が議論されなければならないのか。一橋大学大学院教授で「企業と社会」論など、企業の社会的責任に関する研究の第一人者である谷本寛治先生にお話を伺った。

### 90年代からの環境問題を契機に 企業のあり方が問われることに

『企業のあり方』、『企業と社会との関係』について、産業界はもとより社会全体でさまざまな議論が進んでいます。まず、なぜ今このように企業がその存在意義を厳しく問われるようになったのか。その背景から整理していきたいと思うのですが。谷本▶『企業のあり方』という命題は、何も今、急にポツと出てきたわけではありません。企業が時代ごとに取り組むべき課題などについては、産業界自身はもちろん、私たちのような学術的な立場からも常に議論や研究が続けられてきました。その中で「なぜ今なのか」という問題を考えた時、キーワードとして浮かび上がってくるのが「サステナビリティ(sustainability)」でしょう。「持続可能性」という概念が企業活動を考える上での重要なファクターとなってきた。これが今、『企業と社会との関係』に厳しい目が向けられはじめた背景にあるといえます。

契機となったのは90年前後から急速に盛り上がってきた地球環境問題です。CO<sub>2</sub>排出による温暖化、過度な森林伐採による自然環境破壊...といった問題にどこかで歯止めをかけなければ地球環境はもはや危機的状況にあることがさまざまな研究や報道などによって顕在化し、社会

# 持続的な発展を果たすために『企業の社会的責任』とは

の厳しい目が企業に対して向けられるようになりました。品質が高く、しかもリーズナブルな価格であれば消費者に受け入れられていたものが、仮に安くても良い物であっても「その過程で地球環境に悪影響を与えている物は受け入れられない」というように消費者の意識が変化。こうした市民・社会の環境意識の高まりが、企業評価においてその社会的・公共的責任という側面に光を当てはじめたのです。

こうした考え方は、徐々に企業のさまざまな活動へと向けられていきます。そこには同じくこの頃から急速に進んだ企業活動のグローバル化が関係していました。華やかなイメージが先行したグローバリゼーションでしたが、途上国での環境破壊、不当な搾取や児童労働といった人権問題、さらにはグローバリズムが先進国と途上国の貧富の格差を拡大させているなど、野放図な企業のグローバリゼーションが途上国の健全な発展を大きく阻害しているという問題の存在が明らかになってきたのです。

こうした問題を受け、「企業はその活動プロセス全体に社会的責任を持つべきである」という議論が高まってきました。例えば途上国の契約工場の労働環境などに何か問題があった場合、かつては「それは当社の問題ではなく契約工場の問題だ」という理屈が成り立ったものが、「プロセス全体に責任を負う立場として、発注元として何らかの改善を施す義務がある」というように、求められる責任範囲が大きく変わりはじめたわけです。

この流れを加速させたのがNGOの活動でした。90年代頃から欧米では、主要な経済会議などに政府でも企業でもない第三者の立場からNGOが出席するようになり、そのうちのいくつかは非常に高度で専門的な知識を持った集団として政策提言を行うなど、その存在意義が徐々に社会に認知されるようになってきました。加えてほぼ時を同じくしてインターネット社会が発展。このことが彼らの情報発信力を大きく後押しし、社会的影響力を急速に高めていったのです。90年代のナイキの例<sup>\*1</sup>を見ても分かるように、NGO発の情報が瞬く間に世界に広がり、不買運

動など企業経営にダイレクトに影響を与える。このような事例が欧米では90年代にいくつも出てきました。

整理すると、環境をきっかけとしたサステナビリティという概念への注目が、次に企業と社会とのあらゆる関わりへと向かっていった。一方でNGOなどによるそれを監視する市民社会が成熟。今や企業は社会に対するさまざまな責任を道義的にも経済的な意味においても無視できない状況になったというのが大きな流れといえます。

( \*1 )ナイキが生産を委託している東南アジアの契約工場で、さまざまな労働問題があることをアメリカのNGOが指摘し是正を求めた。当初は対応に消極的だった会社だったが、NGOを中心にインターネットを通じた不買運動キャンペーンがアメリカからヨーロッパへと波及。同社の株価が大きく下落するなど経営にも大きな影響を与えた。

## 企業不祥事は一つの要素 大きな流れを見逃さないことが大切

視点を日本に移すと、そこまで大きな変化というよりも、むしろ直近の話題として相次ぐ企業不祥事から企業のあり方が問われている、という印象を受けるのですが。

谷本 ▶ 企業不祥事が発端だという理屈は、『企業のあり方』という点から見ると「法律に違反しなければよい」というように議論を矮小化してしまう可能性があることに注意しなくてはなりません。もちろん企業不祥事が問題ではないというつもりはありません。しかし多くの場合、日本企業の不祥事は個人、個別企業のレベルだけでなく、企業を取り巻く経済社会の構造の問題として捉えるべきです。ここでいう経済社会の構造の問題とは、株式の相互持ち合い、系列や終身雇用などの内向きのネットワーク、市民による企業監視機能の弱さなどで、談合などはまさにこうした構造が生んだものといえないでしょうか。

CSR(企業の社会的責任)のブームを仮に最近の企業不祥事が発端だとするなら、なぜ今なのでしょう。談合は昔からありましたが、90年代当初には金融不祥事、総会屋への利益供与などもありました。しかし、そこでは経営者が責任をとって辞任、裁判による司法判断、あるいは株主

総会を経た襖(みそぎ)という形で問題の幕引きがなされ、『企業のあり方』という議論までには至っていませんね。

企業不祥事はもちろん問題だが、今、問われている『企業のあり方』を考える場合、先にお話しいただいたように、変化する企業環境の中で「社会との関係性をどう築いていくか」という視点が大切だということですね。

谷本▶サステナビリティにはじまる一連の背景について、「日本はそこまでいっていない」という声があるかもしれませんが。確かに欧米のようにNGOの情報発信が企業活動に直接影響を与えるといった動きはまだまだ少ないのは事実です。しかし日本のトップ企業は世界に名だたるグローバル企業であり、いくつかはもはや海外活動が国内のそれを大きく上回っています。さまざまな金融改革などから株式の持ち合いは減り、株式市場には外国の機関投資家、個人投資家といったこれまでと異なるプレーヤーが活動。さらに年功序列の時代と違い、雇用形態の多様化などから個々人の企業への帰属意識も変わってきています。このように、日本企業を取り巻く環境が変化のうねりの中にあることは間違いないのです。

## 企業の評価のモノサシに 無形の価値という新しい軸が

『企業のあり方』を論議する際、よく「企業価値」といったような表現が用いられることがあります。この表現は非常に分かりやすいようで、実はつきつめると「じゃあ企業にとっての価値って何なのだろう」ということになってきます。例えば時価総額、ROI(投資利益率)、EVA(経済的付加価値)、キャッシュフローなど、企業経営を判断する材料はいくつもあるわけですが。

谷本▶誰が何のために個々の企業の力を評価するか、それによって評価の仕方というのは変わるわけです。単純に財務諸表を見れば分かるものもあるし、好感度調査のようなアンケートを基にした分析が必要なものもあるでしょう。そこでここでは『企業と社会との関係』という主題に即して、企業を測る新しいモノサシがあることをご紹介しますと思います。

これまで多くの場合、企業を評価する手法というのは、売り上げがどう伸びているか、着実に利益率が上がっているかといったような財務データを基にしたものが主流でした。もちろんこれは一つのスタンダードとしてこれからもあり続けるでしょう。しかし一方、「企業はその活動プロセス全体に社会的責任を負う」という考え方が高まるにつ

れ、財務データに社会的責任への取り組み姿勢を加味して企業を評価しようという動きも出てきています。

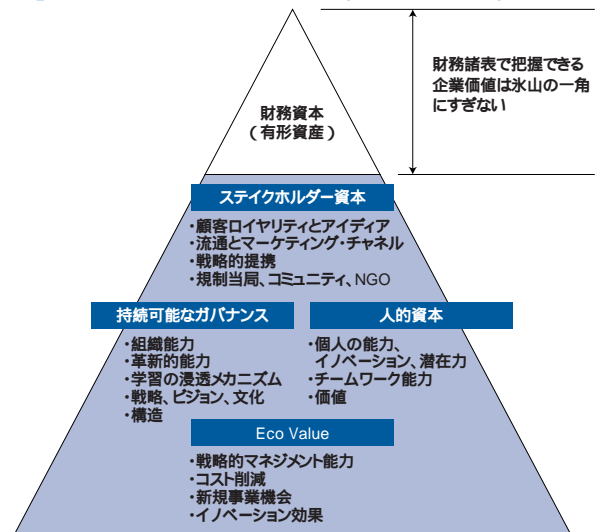
例えばニューヨーク大学のフロンブル教授は、企業の評判(Reputation)とは、関わるステイクホルダー(利害関係者)からの期待にいかに応えるかで左右され、その信頼の高さは「企業の戦略的資産になる」として企業評判指数(Corporate Reputation Quotient)というものを提示。アメリカの企業評価機関であるイノベスト社では、企業を測る材料として財務データは15%ほどにすぎず、残りの85%は無形資産であり、今やそれが企業価値判定において決定的に重要な意味を持つとしています(図1)。

イノベスト社の85%はやや極端かもしれませんが、このように時代に対応した新しい企業価値基準として、有形資産(財務的な価値)+無形資産(非財務的な価値)があること。そして無形資産の大部分がステイクホルダーとの関係、ガバナンス体制、環境対応力といった社会的責任が項目として挙げられていることには注目すべきです。

加えて機関投資家などが、財務的な評価に環境・社会といった項目など社会的責任を果たしているかを加味して投資対象銘柄を選別するSRI(Socially Responsible Investment=社会的責任投資)が、90年代後半から欧米を中心に広がっていることも大きな動きとして挙げられます。

アメリカでのSRIの規模は2005年で2兆2,900億ドル(図2)。イギリスでは年金基金などの機関投資家はその運用にSRIを組み入れたことでこの10年間で約10倍規模にもなっています。もちろん全体の投資に占める割合は、アメリカ、イギリスでも約1割程度ですから、SRIが投資のメインストリームになったとは到底いえません。しかし日本における

[図1] トータルな企業価値の評価(イノベスト社)



出所: <http://www.innovestgroup.com> より

SRIファンドの規模が2,586億円(2006年3月)で、投資信託全体の0.4%であることを考えると、その規模は非常に大きいといえるでしょう。

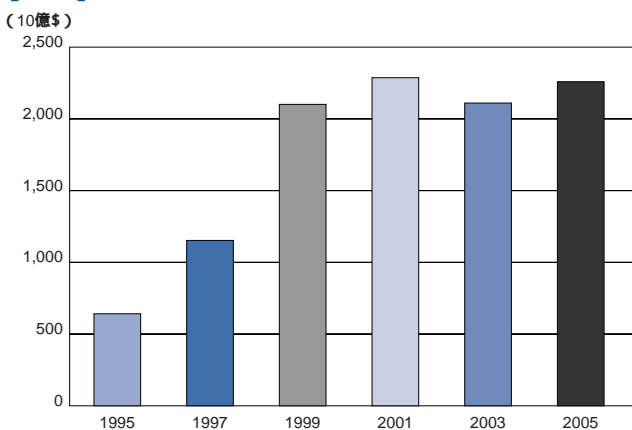
このSRIの広がりにおいて注目しなければならないのは、人権保護や環境団体ではなく、市場のプレーヤーが企業の社会的責任について大きな関心を寄せているという点です。ある工場が土壌汚染問題を抱えていたとします。会計上は資産として計上されていても、実はそれは土壌回復や周辺被害への対応など将来に大きなコスト負担があるかもしれない。また途上国での人権問題があるとしたら、今期の財務状況は良くて中長期的にその企業はリスクが非常に高い、というように市場でリターンを求める投資家にとっても、企業の社会的責任は無視できない状況になっていることが、このSRIの広がりから伺うことができるのです。

## 必ず個々の経営課題が先に存在 まずCSRという課題があるのではない

こうした大きな変化の潮流を認識しているか否かは、今、ブームであるともいえるCSRに対する取り組みを考える上でも非常に重要ではないですか。

谷本 ▶ 企業の責任はアウトプットとして出す製品やサービスだけでなく、そのプロセス全体にあります。もし製品やサービスのみに対する責任であれば、その対象は顧客だけ。しかし、プロセス全体だと捉えれば、顧客はもちろん、サプライヤー、地域、従業員、株主などへと広がってきます。CSRというのはこうした多様なステイクホルダーとの関係をしっかりと認識することなくしてはあり得ません。この認識が欠如してしまうと、企業不祥事の際にも例示したように「法律を守ることがCSRだ」、「社会に貢献することがCSRだ」というように議論が矮小化、あるいはCSR

[ 図2 ] アメリカのSRIの伸び



出所: Social Investment Forum, 2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, 2006

のある側面のみを抜き出した活動になってしまうでしょう。

非常に基本的な質問になりますが、谷本先生はCSRをどのように定義されているのでしょうか。

谷本 ▶ CSRの本質をシンプルに定義すると『企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと』となります。

つまりCSRへの取り組みとは「自社に求められている役割とは」、「自社にとって鍵になるステイクホルダーは誰で、それらとどのような関係を構築すればよいか」、「自社が関わる社会的な課題に対してどのように対応していくべきか」という自らのあり方を問い直す作業が必須であり、かつ情報を正確に各ステイクホルダーに開示することが必要なのです。

個々の問題、言い換えるならそれぞれの経営課題として捉えなくてはならないということでしょうか。

谷本 ▶ 企業はトータルに経営課題を捉えていく必要があります。今、求められているのは、経営のプロセスにステイクホルダーや社会からの声をいかに的確に組み込んでいくかということです。

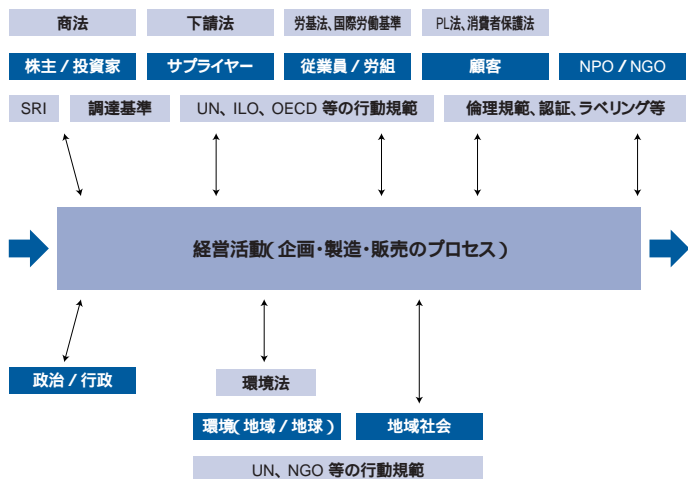
そうするとCSRの入り口部分として、まずはステイクホルダーとの関係性をきちんと整理することが重要となりますね。

谷本 ▶ 自社の経営プロセスにおいてどのようなステイクホルダーが関わっていて、どういった課題が存在しているか。それらを俯瞰して見る見取り図(ステイクホルダー・ランドスケープ)をつくる必要があります(次ページ図3)。

ランドスケープを描き、個々の経営プロセスからその関係性を吟味することで、各企業の取り組み課題が見えてきます。当然、同じ業界でもターゲットとする市場によってキーステイクホルダーは異なるでしょうし、企業規模や活動範囲によっても大きく変わってくるはずで、その上でステイクホルダーとの関係性を整備し(次ページ図4)、建設的な対話(ステイクホルダー・エンゲージメント)を図る。それらの活動を通じて、経営戦略の中に社会的な責任を組み込んでいくということです。



[ 図3 ] 企業活動とステイクホルダー



経営という部分でいうと、一方でコーポレート・ガバナンスへの取り組みがあります。これとCSRの関係性というのはどのように捉えたらよいでしょうか。

谷本 ▶ コーポレート・ガバナンスとCSRの関係。ひとことで言うなら、コーポレート・ガバナンスはCSRマネジメントを有効に機能させていく上で必要な枠組みであると考えると分かりやすいのではないかと思います。

単純にガバナンスといった時にフォーカスされるのは株主、投資家に対する経営者の責任。でもそれは株主や投資家の方向だけを見て経営しろというわけではないですね。株主価値を高めるために、組織を適切にマネジメントしていくのが株主から付託を受けたトップの責務なわけですから。一方でマネジメントを考える上で、今、CSRの考え方が非常に重要だということは、これまで話してきたとおりです。

例えば男女共同参画を推進していくとします。その場合、単に「今年度は女性の採用を増やしました」ではマネジメントとは呼べません。入ってきた女性が能力を発揮できる環境は整っているのか、結婚あるいは出産後も働いて組織に貢献してもらえる制度はあるのか、あるとしたらそれはきちんと機能しているのか、といった問題点を洗い出し、きちんとしたシステムを構築する。かつそこにトップがしっかりコミットしてはじめてマネジメントといえます。

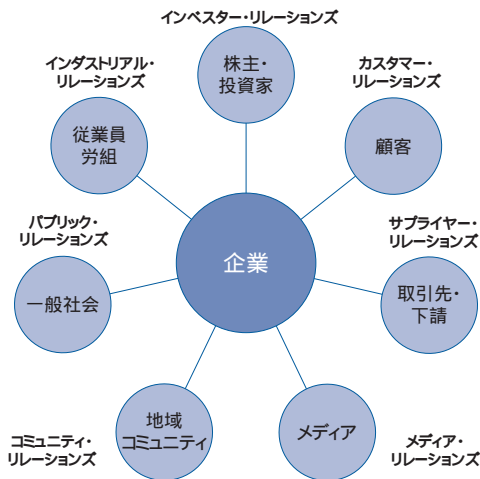


## PROFILE

谷本寛治氏 一橋大学大学院商学研究科教授 / 特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン代表理事

1955年大阪生まれ。1984年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。経営学博士。和歌山大学経済学部教授、一橋大学商学部教授などを経て2000年より現職。専門は企業システム論、「企業と社会」論。企業の社会的責任に関する研究の第一人者として、『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』、『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』(いずれも編著、中央経済社)、『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』(編著、日本経済新聞社)などの著書も多い。近著にはCSRの背景やその取り組むべき課題などを企業人ももちろん、一般に分かりやすく解説した『CSR 企業と社会を考える』(NTT出版)がある。

[ 図4 ] 各リレーションズ活動



あえて人事制度を例にしたのは理由があります。一見すると直接的には株主価値に結びつきませんが、人事制度がおざなりだったら、従業員はトップの考える経営戦略にどこまでコミットしてくれるでしょうか。従業員というステイクホルダーとの関係性を高めることは、業務へのモチベーションや将来の業績向上につながり、結果、株主価値へと結びついていく可能性が高いですね。これは人権、環境などについても同様です。この構図を見ると、CSRとガバナンスが同時に、あるいはそれぞれが微妙に絡み合っていることに気づかれないでしょうか。コーポレート・ガバナンスという場合、株主総会、取締役会などのあり方や制度面だけに焦点が当てられがちですが、株主価値向上といったことを考えた場合には、もう少し広義にマネジメントを含めた視点からガバナンスを捉えた方が、より本質的ではないかと思うのです。

## 市民社会の成熟が育てる 企業と社会の適正な関係性

多くの企業で模索が続いており、当然課題も多いと思います。そうした中で、あえてこれからのCSRの方向として、ポイントを挙げるとしたら何でしょう。

谷本 ▶ 社会的責任という問題は、企業にとってこれまで周辺課題にすぎませんでした。CSRが普及してきたとはいえ、現状では「周辺の課題ではあるが、経済的なモ



ノサシに含まれはじめてきた」というレベルで、経営の中心的課題には至っているわけではありません。これは日本のみならず欧米でも同じことがいえます(図5)。

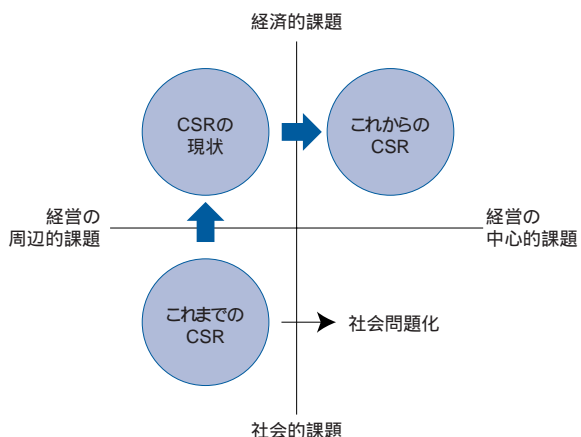
企業が取引先に社会的責任への遵守を求めるCSR調達の導入が進むなど、徐々に戦略的に意識せざるを得ない環境となってきましたが、今後はCSRを適正に評価する市場が形成され、『社会的責任に取り組む企業への支持』『市場の高評価』『競争優位性』のように、企業の中心的課題へと、どう昇華していくかでしょう。

そのためには積極的に社会的責任を果たすことの経営的効果を可視化させることが重要ではないですか。

谷本▶そうですね。現状ではCSRと収益性には一定の相関関係は見られるものの、明確な経営上の優位性を立証するまでにはなっていません。ただし先にいくつか示した企業評価の新しい動きが浸透、市場社会が成熟してCSR活動を評価するようになれば、必然的にCSRへの取り組み度が財務データへとダイレクトに結びつくようになる。「良い経営理論」の妥当性が高まると考えています(図6)。また、例えばCSRの取り組みによって新しい製品開発に結びつくなど、プラスの価値創造や企業競争力につながるということが出てくれば、おのずとCSRの経営効果に対する理解は進むと思います。

企業の社会的責任をめくっては、さまざまな認証や規格があり、ISOでもガイダンス文書としてISO26000の策定が進んでいます。こうした現状を谷本先生はどうご覧になっていますか。  
 谷本▶国連のグローバル・コンパクト(\*2)、アメリカのNGOが中心となって取り組んでいる労働・人権規格のSA8000(\*3)など、いくつかの行動規範、規格があります。社会的責任全般を包括する指針についてはISOの場で現在、その取りまとめ作業が進んでいます。

[ 図5 ] CSRの位置付け



CSRとは各企業独自の取り組みであり、それぞれの経営戦略に基づいて果たされる役割です。ですから逆にいうと「これさえやっておけばよい」という目で規格類を見てはいけません。ただISOの指針などは、さまざまなステイクホルダーの意見を基に指針化されているわけですから、企業にとってはその取り組み方の参考にはなりません。それにしても、さまざまな規範をそのまま全部取り入れるというのは現実的ではありません。まず、自社独自の事情を鑑み、何が課題なのかを考え、指針などから何を、どのように取り込み自社のプロセスに落とし込んでいくかが大切です。企業の社会的責任というのは、絶対的な基準が一つあればよいというものではなく、むしろある一定の標準的な指針があって、そこにいろいろな取り組み方があってよいと思うのです。

そうなる有形だけの取り組みを見抜く社会の力というの、重要になってきますね。

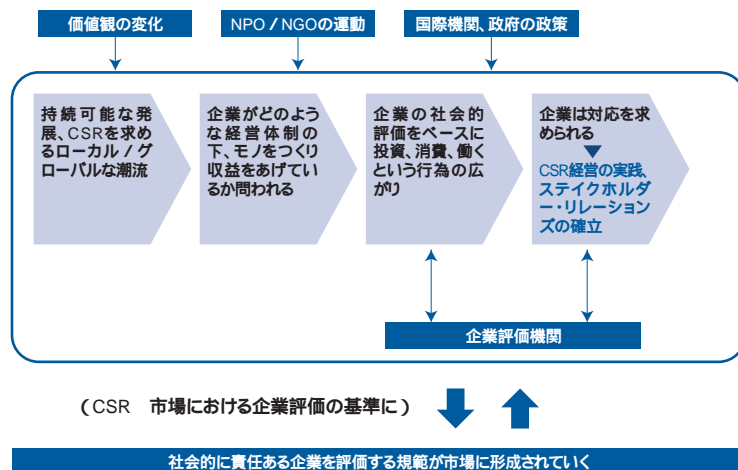
谷本▶「CSR室を作りなさい、報告書を出しなさい」と社長が号令をかけて体制を作るといように、形だけの取り組みは簡単にできる。だからこそ、その中身を点検していく社会のチェック機能というのが実は重要なのです。これまで企業側の視点でお話ししてきましたが、こうした企業の取り組みを育てていくのは周囲の目。その意味では『企業のあり方』『企業と社会との関係』を適正なものに導くためには、これらに対する高い意識を持った市民社会の成熟が、実は最も大切な要素なのです。

本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

(\*2)1999年の世界経済フォーラムにおいて、コフィー・アナン国連事務総長が提唱。世界の有力企業が人権、労働、環境、腐敗防止の4分野における10の原則を遵守してこうという行動規範。参加するためには署名のみでよく、法的規制や罰則などはない。

(\*3)アメリカのNGOであるSAI(Social Accountability International)を中心に進められている労働や人権に関する企業行動規格。

[ 図6 ] CSRを評価する市場の形成



# 社会的責任(SR)のISO規格化の動き

## ISO26000でSRに関する基本を提示 手段・方法は組織自身が創意工夫を

社会的責任(SR)に関する国際規格ISO26000。現在、規格化に向けた作業が進んでおり、2009年初頭に発行される見通しである。日本の産業界を代表するエキスパートとして規格の策定作業に携わっている関正雄氏(株式会社損害保険ジャパン CSR・環境推進室長)に、作業の進捗状況やISO26000のポイントについてお話を伺った。



株式会社損害保険ジャパン CSR・環境推進室長  
関 正雄氏

### マルチステイクホルダー参加による規格づくりを推進

ISO26000の特徴は、すべての組織に適用可能な文書である、ガイダンス(指針)文書である、第三者認証を目的としない、という3つが大きな柱です。

この規格は産業界だけでなく、政府組織や消費者団体、NGOなど、あらゆるタイプの組織への適用を想定しているため、CSRの「C」を外してSR(社会的責任)に名称を統一。また、第三者認証を目的としないガイダンスという位置付けで、文書全体を通して「should(～が望ましい)」を使用することになっています。

また、従来のISOの策定プロセスと異なる画期的な点は、ISO史上初めてマルチステイクホルダーの参加による規格づくりを行っていること。具体的には、「政府」「労働者」「消費者」「NGO」「産業界」「その他」という6つのカテゴリで300人近いエキスパートが世界中から集まり、それぞれの立場からさまざまな意見を出し合いながら規格を策定しています。

こうした多様性を重視する考え方は、ワーキンググループ(WG)の構成においても反映されています。議長国と副議長国は、途上国と先進国のペアで構成。ツィング方式と呼ばれるこの方法は、WG以下のタスクグループ(TG)でも導入されています。

さらに、最終的にWGで規格案を一本化する際、単純に多数決で決めるのではなく、参加者全員の合意に達するまで徹底的に議論を重ねていくという点も特徴の一つ。マルチステイクホルダーの参加と全員のコンセンサスを得ようという姿勢は、「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価値基準を世界の組織に浸透させる」というISO26000の性質上、非常に大切であると思います。

[表1] ISOでのSR(社会的責任)検討経緯

2001年4月	ISO理事会で規格作成可能性と要否の検討をISO/消費政策委員会(COPOLCO)に要請
2002年6月	ISO/COPOLCOが規格化の必要性を答申
2002年9月	ISO/技術評議会(TMB)に高等諮問委員会(SAG)を設置、CSRの規格化を検討開始
2003年2月	名称をCSRからSRに変更
2004年4月	SAG報告書をISO/TMBに提出
2004年6月	ISO/SR国際会議、TMBで規格化が決定
2005年3月	サリパール第1回ISO/SR作業部会(WG)会議
2005年9月	バンコク第2回ISO/SR WG会議
2006年5月	リスボン第3回ISO/SR WG会議
2007年1月	シドニー第4回ISO/SR WG会議
2009年1月	ISO26000発行予定

### 「ステイクホルダー・エンゲージメント」の考え方を提言

ISOでのSR検討経緯については、表1に示したとおりです。ここで、これまでのWG会議の流れとポイントを簡単に紹介しましょう。

2005年3月の第1回サリパール会議では、3つの暫定TGの設置が決定されました。暫定TGの役割は、規格化作業に向けて最初に重要な問題を深く議論し、どう規格に反映させるべきかを提言するというもの。注目されるのは、「ステイクホルダー・エンゲージメント」について検討を行う暫定TG4が設置された点です。

「ステイクホルダー・エンゲージメント」という言葉の意味は、「お互いに立場の違う、組織とステイクホルダーが歯車のように噛み合う」と捉えていただければ理解しやすいでしょう。WGの議論では当初、ステイクホルダーと組織の相互関係において「ステイクホルダーの、聞いてもらう権利」、あるいは「組織が、自らの活動に関して説明する義務」という考え方が提起されました。これに対し私も参画した暫定TG4では、「互いに受容できる成果を達成するために、組織とステイクホルダーが相互に自発的に協力的な関係を構築する」、「問題解決へと導き、信頼を築くような」、双方向のメカニズムとして考えるべきであると提言しています(表2)。

2005年9月バンコクで開催されたWG第2回会議では、それまでの議論や決定事項などに基づいて作成された設計仕様書を採用。現在はワーキングドラフト(WD)作成、つまりガイダンス起草の段階に入っており、今年5月の第3回リスボン会議でドラフト第1版、WD1の検討が行われました。来年1月開催の第4回シドニー会議では第2版となるWD2について議論する予定で、最終的に規格が発行されるのは当初の予定よりも若干遅れ、2009年1月になる見通しです。

[表2] ステイクホルダー・エンゲージメントに関する議論の展開

ステイクホルダーの、聞いてもらう権利。  
また、組織の自らの活動に関してその内容を説明する義務。



- ・意見を交換し、期待を明確にし、相違を示すとともに、共通の基盤を明らかにして問題解決へと導き、信頼を築くような、双方向のメカニズム。
- ・組織とその全てのステイクホルダーが、互いに受容できる成果を達成するために、相互に自発的に協力的な関係を構築することをめざすべきである。
- ・これは、重要なステイクホルダーが対話し、全ての関係者の社会的責任への期待に沿った前向きな成果を生み出すことによって達成される。
- ・ステイクホルダーが自らにとって重要と考えることを述べる機会をもち、また組織はその決定と活動をステイクホルダーに説明することが重要。

(ITG4 issue paperより)

## 「日本産業界エキスパート案」を今年3月に提案

次に、今回のSR規格策定において、日本の産業界が果たしてきた役割について説明しましょう。

2006年3月、WD1作成へのインプットとして「ISO26000ワーキングドラフト日本産業界エキスパート案」を提案しました。これは、規格のフルドラフト案を書いてみたもので、WD1作成の参考にしてくださいという位置付けのものです。

エキスパート案のポイントは、すべての組織への適用を念頭、組織の自主的な取り組みを促す、具体的な活動事例を掲載、実効性のカギとしてステイクホルダー・エンゲージメントを重視、ステイクホルダー相互のパートナーシップを強調、の5点に集約されます。

もう少し具体的に説明すると、すべての組織への適用を念頭に置くというのは、リソースの乏しい途上国や中小規模の組織でも使いやすく、役に立つような中身にしようという視点が、規格策定作業において重要だと判断したため。そして、組織の自主的な取り組みを促すには、規格でいくつかのアプローチや手段を明示し、その中から組織の実態に合ったものを取捨選択できるようなものにしたほうがよいと考えました。

さらに、SRの規格化で実現をめざすべき本源的な価値は「人間の尊厳と多様性の尊重」と「持続可能性の追求」であると定義した上で、社会的責任を効果的に実践するための原則として、ステイクホルダー・エンゲージメントを規格に盛り込むべきではないか。また、例えば企業とステイクホルダーの関係を考えた場合、「ステイクホルダーが企業に物申す、それに企業が応答する」という片務的な関係に終わるのではなく、社会的課題の解決のためには、ステイクホルダーも行動を変えなければならないだろうし、企業はそれを後押しする必要があるだろう。つまり、お互いに指摘すべきことは指摘し合い、パートナーシップを組んで単独では解決できない課題に立ち向かうことが、新たなSR規格化のめざすべき姿ではないか。以上が、日本の産業界エキスパート案の特徴的な主張点になります。概要については日本経団連のホームページに掲載されていますので、ご覧ください。

日本からは私を含めてさまざまなセクターから計6名がエキスパートとして参加しています。ここで補足しておきたいのは、この6人による合議で意見をまとめるのではなく、各エキスパートがそれぞれの立場、知見に基づいて発言を行っていること。そのため、私自身も国の代表としてというより、日本産業界の代表という立場で、自分自身の信念に基づいて意見を言っています。従って、今年3月に提案したエキスパート案も、CSR実践の実務経験に基づいた日本産業界の意見を表明したということです。こうしたさまざまな立場から意見をストレートにぶつけ合い、活発に議論することが、このSR規格策定においては特に重要だと思っています。

今年5月の第3回リスボン会議において、われわれが作成したエキスパート案を配布したところ、各国のエキスパートから「バランスのとれ、よく練られた案だ」との評価を受けました。今後の議論を進めていく上で、完成イメージの例を示すことが

[表3] CSRに関する主な国際規格

名称	概要
The Global Compact	国連により発表。人権、労働、環境、腐敗防止の10原則
OECD 多国籍企業ガイドライン	加盟国政府が多国籍企業に対して一定の行動のあり方を勧告する指針
ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言	政府・使用者団体・労働者団体の三者が、多国籍企業のガイドラインとして雇用・労働に関して発した宣言
コー・円卓会議の企業行動指針	日米欧の民間企業経営者が協働で策定した初めての企業行動指針
SA8000	不公正かつ非人道的な労働慣行を撤廃することを目的とした米国NGOによる規格
AA1000	ステイクホルダーの関与のもと、組織の社会・倫理的説明責任を改善することを目的とした英国NGOによる規格
GRIガイドライン	米国NGOより発表。環境・社会・経済的側面を含めた情報開示のための報告指標

できたという意味において、お役に立てたのではないかと思います。今後も日本の産業界の代表として、実用的で役に立つ規格にするための提言を積極的に行い、規格策定に貢献していく考えです。

## 規格発行を待たず、主体的な取り組みを

ISO26000がガイダンス規格であることに対し、「第三者認証も可能な、かっちりした規範や規格にすべきではないのか」というご質問をいただくことがよくあります。ただ、ここ数年社会的責任という言葉が注目を集めるようになったとはいえ、まだ「社会的責任」という用語の共通定義もできていない状況です。そうした中で、1から10までカチッと決めて「こういようにやりなさい」という規格をつくってしまえば、組織の創造性発揮やイノベーションの制約条件になってしまう恐れがあるというのがわれわれの見解です。まず、ガイダンスとしてSRの取り組みの基本を提示した上で、手段・方法については組織自身が創意工夫しながら体系化を行う。そして、それを現場に落とし込んで検証しながらレベルを高めようという視点が大切だと考えています。

CSRに関する国際規格は、代表的なものだけでも表3に示したように数多く存在している状況です。今後、新たにISO26000が加わるわけですが、より多くの組織にSRの浸透を図っていく上で、世界的に認知されているISOのブランド力が威力を発揮するだろうと期待しています。

最後に、ISO26000の動向に対し、日本の産業界の注目が集まっているのは、社会的責任に対する意識が高まっている一つの証といえます。ただ、これから取り組もうとお考えになっている企業は、規格が発行する2009年まで待つ必要はまったくありません。なぜなら、日本の産業界が取り組みを推進する上で拠り所になるような立派なドキュメントが、すでに存在しているからです。

私は、日本経団連が2004年に改定・発表した「企業行動憲章」とアクションプランに落とし込んだ「実行の手引き」、そして昨年10月の「CSR推進ツール」が、SRに取り組むために有効な3点セットだと考えています。ほかにも、経済同友会や商工会議所などからさまざまな提言がされており、取り組みの参考になるでしょう。もちろん、国際規格としてISO26000が発行されることはとても意味のあること。だからといって、ISO26000に過度な期待をかけるのはどうかと思いますし、一方で警戒もする必要もないと思います。

# 日本経団連、経済同友会に聞く 日本企業の社会的責任への取り組み

企業と社会の関係性がさまざまに議論される中、日本の産業界はどのような取り組みを行っているのか。ここでは日本経済団体連合会(以下:経団連)、経済同友会(以下:同友会)の2つの団体の活動、そして提供いただいた調査レポートから、企業の現状と課題などを見てみよう。

## 【企業行動憲章】改定に見る 社会的責任の多様性

経団連では1973年の総会決議で「企業の社会的責任」を取り上げ、翌74年に【企業の社会性部会】を設置。76年には「企業と社会の新しい関係の確立を求めて」という提言を公表している。同友会も70年代前半に「企業を原点に社会を見る態度から、社会に原点を置いて企業のあり方を考える」と主張し、「企業の社会的責任」とは「企業の社会に対する責任」とあるという問題意識を訴えている。

以来、脈々と検討が続けられてきた日本産業界における「企業と社会のあり方」。それが今、なぜ急務の課題として浮上してきたのか。その背景、中でも「社会が企業に注ぐ視線の変化」を考える上で注目したいのが経団連の【企業行動憲章】である。

【企業行動憲章】が最初に制定されたのは1991年(当時の名称は【経団連企業行動憲章】。2002年に名称変更)。証券・金融不祥事などの影響から、揺らぎ始めた市場への国民の信頼。その回復などを目的に定められたこの行動規範は、法改正や経済環境の変化に合わせ数度の改定を経て現在に

至っている。当初から「企業と消費者・生活者との共生」という表現が見られるなど「社会と企業の関係性」を強く意識した内容であったが、2004年5月、そこにはっきりと「企業の社会的責任」という言葉が書き加えられた。

この時の改定で新たに加えられた「序文」には、企業に対する社会からの期待がいかにも多様化しているか、そのことが端的に示されている。

「近年、市民社会の成熟化に伴い、商品の選別や企業の評価に際して『企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)』への取り組みに注目する人々が増えている。また、グローバル化の進展に伴い、児童労働・強制労働を含む人権問題や貧困問題などに対して世界的に関心が高まっており、企業に対しても一層の取り組みが期待されている。さらに、情報化社会における個人情報や顧客情報の適正な保護、少子高齢化に伴う多様な働き手の確保など、新たな課題も生まれている。企業は、こうした変化を先取りして、ステイクホルダーとの対話を重ねつつ社会的責任を果たすことにより、社会における存在意義を高めていかねばならない」

図1は、この時の憲章改定のポイントを整理したものだが、「サステナビリティ」「経済的主体としての価値創造」「ステイクホルダー・コミュニケーション」など、10のポイントはそのまま今、「企業と社会のあり方」を考える際のキーワードといえないだろうか。

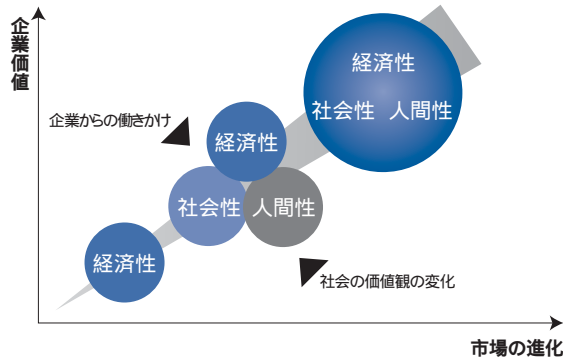
## あくまで企業の自主性、 主体性に基づくもの

経団連では2004年の憲章改定を前に、CSRへの取り組みに対する基本的な考え方を発表している。ここで特徴的なのが「CSRは官主導ではなく、民間の自主的な取り組みによって進められるべきである」という点。「社会的責任に配慮した経営や、その情報発信、コミュニケーション手法などは、企業の自主

【図1】企業行動憲章2004年改正のポイント

サステナビリティ	前文において「持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動すること」を明記して、社会に積極的に貢献しようとする姿勢を明確にした。
経済的主体としての価値創造	企業が「社会にとって有用な存在となるには、経済的主体として価値を創造していくことが第一義である。そこで、前文における“単に...経済的主体にとどまらず”という表現を、“...経済的主体であると同時に”に変更した。
人権	「憲章本体」の前文において、“人権を尊重”することを明記した。
個人情報等の保護	情報化・IT化に対応し、1条に「個人情報・顧客情報の保護」を追加した。
顧客満足	1条に「消費者・顧客の信頼だけでなく、満足も獲得すること」を追加し、重要なステイクホルダーである消費者・顧客との良好な関係づくり、より積極的に取り組むことを表現した。
サプライチェーン・マネジメント	2条に「適正な取引」を加えるとともに、9条において企業行動憲章の精神の「グループ企業や取引先への周知」を明記した。
ステイクホルダーとのコミュニケーション	「序文」においてステイクホルダーとの対話をCSRに関する要請として挙げるとともに、3条の「実行の手引きの要点」として積極的な情報開示や社会との双方向の対話促進などを例示した。
労働	CSRにおいて重要なステイクホルダーとして位置づけられている従業員との関係を、6条から4条に移動した。従業員の多様性の尊重を条文中に追加し、性別、人種、障害等の相違を超えて従業員が活躍できる職場づくりの姿勢を明確にした。ILOやグローバルコンパクトなどにおいて要請されている労働に関する原則は、4条の「実行の手引きの要点」に記載した。
環境	5条において、環境問題は企業にとっての課題であるだけでなく、“人類共通の課題”と認識して積極的に取り組むことを表現した。
グローバル化への対応	8条の“海外”を“国際的な事業活動”に変更するとともに、人権や環境への取り組みなどを視野に入れて、“現地の文化や慣習を尊重”の前に“国際ルールや現地の法律の遵守”を挿入した。

[ 図2 ] 企業価値と市場の進化(同友会・第15回企業白書より)



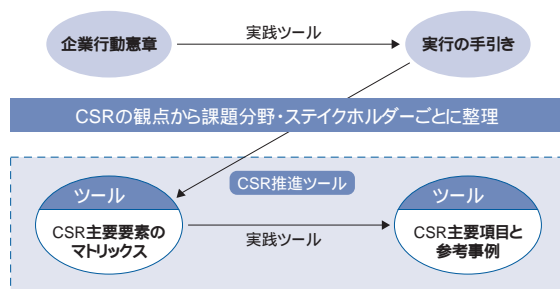
性、主体性が最大限に発揮される分野であり、民衆の自主的かつ多様な取り組みによって進められるべきものである」というのが経団連の主張である。

この考えはISOの場での社会的責任に関する規格化議論へのスタンスにも表れている。経団連ではCSRの推進を重要としながらも、その規格化、第三者認証へとつながるマネジメントシステム化には一貫して反対の姿勢を唱えてきた(ISO26000の動向は本誌P8 9参照)。しかし、ISO26000のガイダンス文書化の流れがほぼ固まったことを受け、積極的にそこに関与。ほぼフル規格ともいえる【日本産業界エキスパートの規格案】を提出するなど、ISOにおける議論をリードしている。

「企業の自主的な取り組みであるべき」という点は同友会もほぼ同じ認識である。2003年に「『市場の進化』と社会的責任経営」(第15回企業白書)を発表。この白書は日本におけるCSRムーブメントの大きなきっかけをつくったといえるが、この中でCSRの本質についてその一環として、「新たなフロンティアに挑戦するための自主的な取り組み」と定義している。

また同友会ではこの白書に先立ち発表した「21世紀宣言」(2000年12月)の中で、「市場の進化」として企業への評価が「経済性」のみならず「社会性」、「人間性」を含めたものへと変わるべきだと提言(図2)。その上で社会の期待と企業の目的が自立的に調和する、新しい経済社会の創出を唱えて

[ 図3 ] CSR推進ツールの位置付け(経団連・CSR推進ツールより)



いるが、このバックボーンにあるのも「公正、オープン、自由な競争」という考えだ。

## 企業の取り組みをサポートするツール類

社会的責任を果たす活動は、それぞれの企業の「自主的な取り組み」であることを前提とした上で、経団連、同友会ともに、各個別企業の取り組みをサポートするツールを用意している。「CSR推進ツール」(経団連)、「自己評価シート」(同友会)がそれだ。

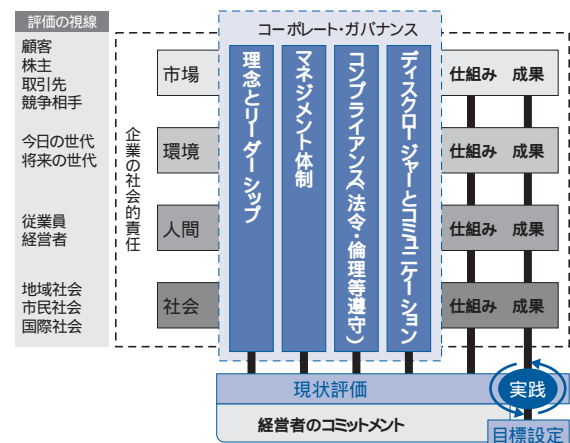
経団連の「CSR推進ツール」は【企業行動憲章】、その【実行の手引き】を基に、CSRの観点から課題分野・ステイクホルダーごとに整理しマトリックスとして提示。各企業がそこから自社の理念や風土、経営環境などに合わせて項目の選択や重点化を行うもの。また合わせてCSR主要項目とその参考事例(個別企業の取り組み)を紹介している。

この推進ツールの位置付けを示したのが図3である。これを個別企業に落とし込むと【企業行動憲章】=【企業理念】、【実行の手引き】=【経営戦略】となる。こうした見方をすると、CSRが経営の上位概念と一体化したものであること、だからこそ個々の自主的な取り組みであるべきということがわかる。

同友会の「自己評価シート」は必須60、選択60の合わせて120項目を経営者に問いかけ、その現状評価とおおむね3年後を目安にした目標設定を行い、それに対するコミットメントを通じ、各企業の具体的な取り組みを推進していこうというもの。

図4にあるように、CSRを「市場」、「環境」、「人間」、「社会」の4つから捉え横軸に、合わせて縦軸として「コーポレート・ガバナンス」に対する評価、目標を提示している。時にガバナンス、コンプライアンスの視点のみからCSRを捉えてしまうことがあるが、今、企業が問われている課題は、この図にある

[ 図4 ] 評価の体系(同友会・第15回企業白書より)



ように多様なステイクホルダーとの関係性。それに対する選択と重点項目の抽出があってこそ、単なる不祥事防止や法令遵守の枠を超えた社会的責任経営へと昇華。ひいてはそれが企業価値向上へと結びつくということを示している。

### 着実に進む社内組織の整備

両団体が提唱する社会的責任に対する取り組みが、個別企業レベルでどれだけ進展しているのかを、それぞれが実施したアンケート調査を基に見ていくことにしよう。

経団連の「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査」(2005年10月)によれば、CSRを冠した組織の設置など、CSRを意識した活動を行っている企業は全体の75.2%(図5)。CSRに関連し具体的な方針作成の取りまとめについては「経営理念」(90.7%)、「企業行動規範など」(84.8%)、「社員の行動規範・倫理規定など」(88.6%)となっており、これら3分野に関する方針作成は定着しつつあることがわかる(図6)。ただ一方で従業員1,000名未満の企業に限ると全体平均をそれぞれ下回っていることから、規模の小さな企業の対応に若干の遅れがあることを伺わせている。

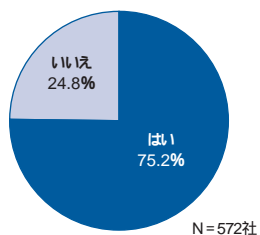
社内の体制整備に目を転じると、全体の66.3%が

社内にCSR推進部署、専任担当者のいずれかを置いている(図7-1)。興味深いのは、推進部署、専任担当者それぞれの所属部門に対する回答(図7-2、図7-3)。推進部署では「CSR部門」が最も比率が高いが(23.5%)、次いで「経営企画部門」(15.2%)、「法務・コンプライアンス部門」(13.9%)、「総務部門」(10.6%)と企業によって大きなバラつきがあり、専任担当者の所属においても同様の傾向を示している。これはおそらく各企業におけるCSR重点項目の捉え方、その多様性を反映したものであり、CSRが各企業によってそれぞれ異なる取り組みであることを象徴的に示した回答といえる。

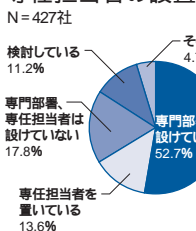
「優先的取り組み分野」については「現在」と「将来(2~3年後)」の2つの視点から調査を実施している(図8)。現在の優先度では企業不祥事などを受けて「コンプライアンス・法令遵守」がトップ(96.6%)で「環境」(66.3%)、「安全・品質」(64.7%)が続いている。これが将来の優先度になると、トップは同様の「コンプライアンス・法令遵守」だが数値は73.6%と大きく下がり、「環境」と「コーポレート・ガバナンス」が同数(60.5%)、リスクマネジメント(56.8%)と続く。下位ではあるが、将来の優先度として「社会貢献・地域貢献・メセナ活動」、「コミュニケーション」、「情報開示」の数値が伸びていること

経団連・CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果より

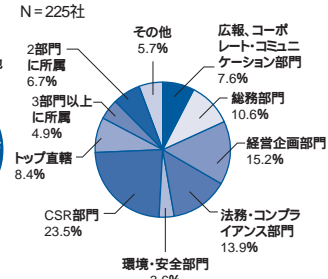
【図5】 CSRを意識して活動しているか



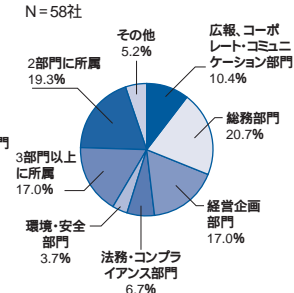
【図7-1】 CSR推進部署、専任担当者の設置



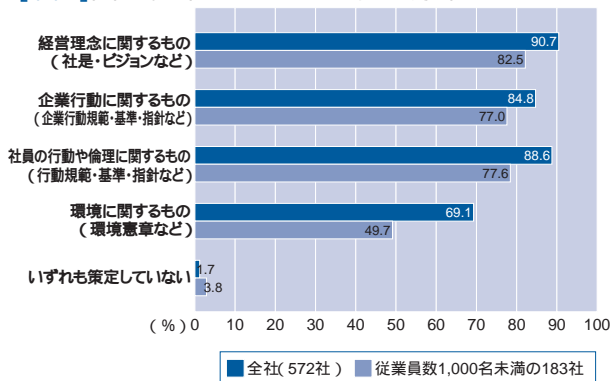
【図7-2】 CSR推進部署の所属



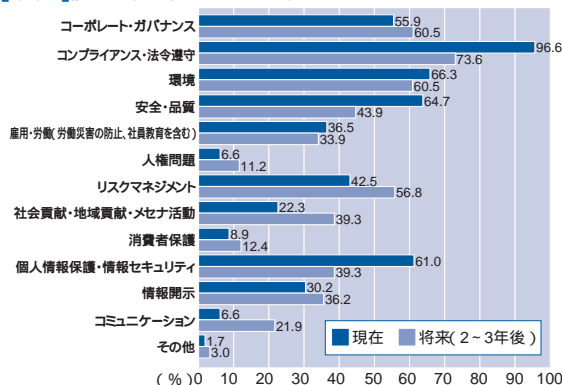
【図7-3】 専任担当者の所属



【図6】社内的に取りまとめている考えや方針



【図8】優先的な取り組み分野



から、まずは法令遵守などの守りをしっかり固めた上で、次のステップとして積極展開を図ろうとしている企業が多いことが推測される。

### 企業規模で差がある進捗状況

同友会の自己評価レポート2006(2006年5月)からは、まずステイクホルダーとのコミュニケーションがどの程度進んでいるか見てみよう(図9)。

多様なステイクホルダーとの対話を実施していると回答したのは全体の59.6%。意外にもかなり進んでいる印象を受けるが、このうちこの対話が「十分な成果をあげている」というのは19.4%にすぎず、対話の方法、対話内容の経営戦略への導入などに関しては、まだまだ検討の余地が多いようだ。

取引条件に社会的責任要素を導入する、いわゆるCSR調達基準を策定している企業は31.3%。業種別で見ると海外取引や化学物質含有規制などの影響からか、電気機器業界での策定率が高い(図10)。

コンプライアンス、ガバナンスに視点を移すと、企業行動規範の策定率は91.9%と経団連の調査と同様に高い水準となっている(図11)。ただしその周知徹底について、「十分」という評価は55.4%。また従業員数別に見ていくと、これも経団連調査と同様、小規模になればなるほど策定率が低下。周知

徹底度に関しても大きく落ち込んでいる。

2006年4月に施行された「公益通報者保護法」などから注目される「内部通報」の仕組みについては84.1%が何らかの内部通報・相談窓口を設置(図12)。「十分機能」としているのは41.3%だが、これも5,000人以上の企業になれば68.6%が機能していると評価しているのに対し、300人未満の中小企業では12.5%へと低下。規模が小さければ小さいほど「内部通報」システムが機能しにくいことを示している。

談合や贈賄などの不正受注防止のため、業績評価におけるコンプライアンス考慮の制度を整備している企業は55.8%(図13)。しかしその有効性において「十分機能している」は11.4%にとどまっている。

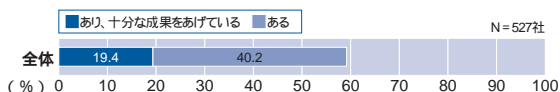
近年、株主総会では集中日開催からの回避やネット中継など、さまざまな活性化の動きが目立っており、調査でも77.9%が総会の活性化に取り組んでいる(図14)。ただその成果について「十分な成果をあげている」と答えたのは25.3%となっている。

経営に外部の視点(社外取締役、経営諮問委員会など)を導入しているのは全体で見ると69.5%(図15)。これも「十分に成果をあげている」というのは26.2%と、仕組みの有効性に課題を残している。

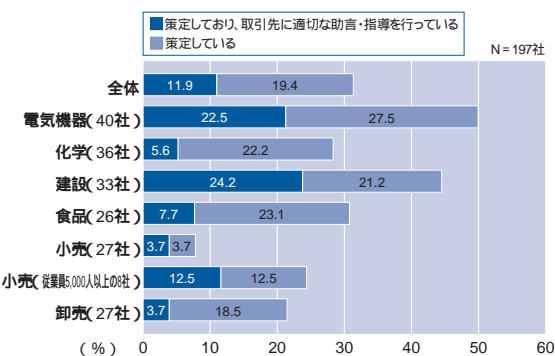
このようにコンプライアンス、ガバナンスに関しては、経営トップの関心の高さから仕組みの整備は進

同友会・自己評価レポート2006より

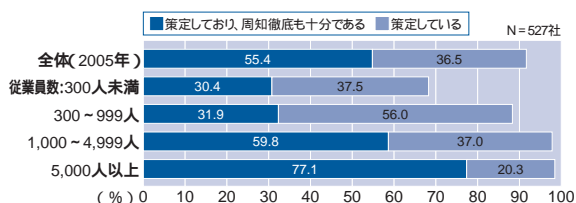
[図9] 多様なステイクホルダーとの対話



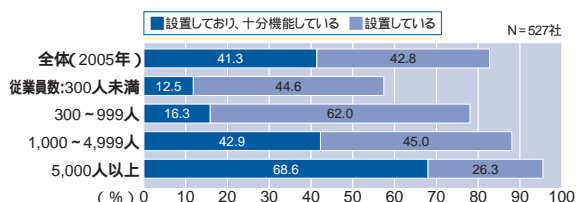
[図10] CSR調達基準の策定



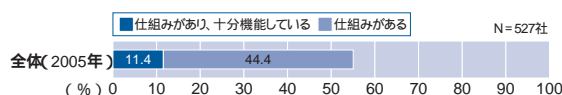
[図11] 企業行動規範(倫理綱領)の策定と周知徹底



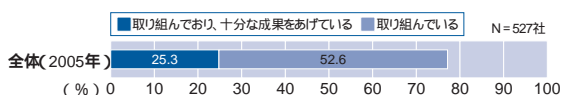
[図12] 内部通報・相談窓口の設置



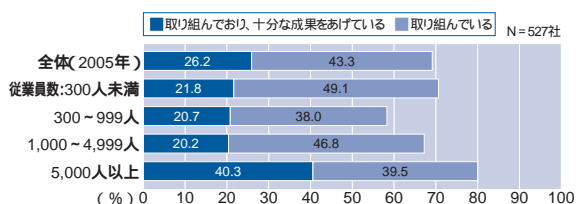
[図13] 業績評価でのコンプライアンス考慮



[図14] 株主総会の活性化



[図15] 社外の視点(社外取締役、経営諮問委員会等)の導入



んでいるものの、総じてその有効性についてはまだまだ課題が多いといえるだろう。

## 着実に変化している 経営者の社会的責任意識

経営者が社会的責任を経営上どの程度重視しているかを見る上で注目したいのが、同友会の「企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査」(2006年3月)だ。

メディアを中心に社会を賑わす企業不祥事への関心は非常に高く、前回(2002年)調査では不祥事予防対応に関し「何もしていない」とする経営者が23.2%だったのが4.2%に減少。この数年で「従業員への周知徹底」(83.6%)、「社内体制の構築」(61.5%)、「社内点検」(34.5%)などを図っている(図16)。ただこうした整備を進めながらも不祥事発生に不安を抱いている経営トップは多く、不祥事発生を「自信をもってないといえる」とするのは32.3%。63.2%が「ないと確信しているが不安はある」と答えている(図17)。

経営者の関心度として、コンプライアンス、ガバナンスが高いのはある意味当然だが、一方で「企業のCSRに含まれる項目」に関する質問では、前回調査に比べ、「人権」、「社会貢献」、「地域貢献」などが確実にポイントを伸ばしている(図18)。ここ数年のCSR

に関する活発な議論が、トップの視点を「多様なステイクホルダー」に向かわせていることが見て取れる。

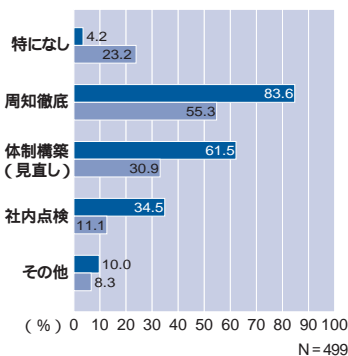
経営者の意識変化が如実に表れているのが「企業にとってのCSRの意味」への回答だ。前回調査では「払うべきコスト」とするのが65.3%でトップだったが、今回は「経営の中核に位置付ける重要課題」が69.1%で逆転。逆にコストと考えるのは55.4%へと低下している(図19)。

ただし意識は高まっているとはいえ、実効性のある戦略として経営に落とし込んでいる企業は少ないようだ。「現状の取り組み段階」に対する質問では、「利益に結びつける戦略を立案・実行」というのは前回より倍増しているものの15.9%。「法令や社会が求めている範囲での活動」ととどまっているという回答が46.7%と半数弱を占めている(図20)。

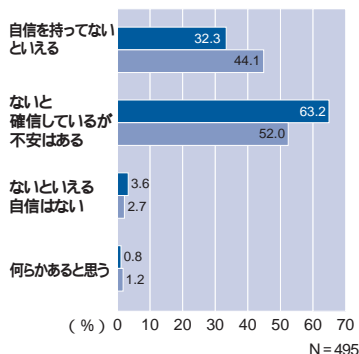
経営団連、同友会の動き、各種調査結果にも表れているように、日本企業の社会的責任を果たす活動は途上といえる。しかし着実に進展していることは間違いなく、おそらく仕組み整備という点での各企業の取り組みは、この数年で相当に進むと予想される。仕組みを仕組みとして終わらせるか、それとも経営戦略へと昇華できるか。「企業と社会的責任」という問題は、議論の時から実践の場へとステージを移そうとしている。

同友会・企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査より

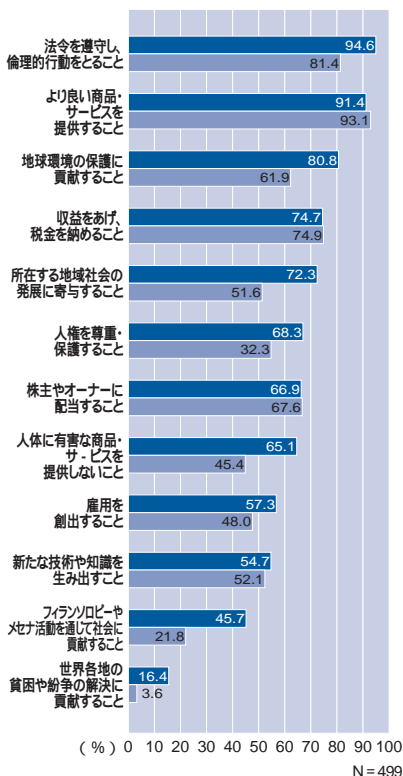
[図16] 企業不祥事を受けた取り組み



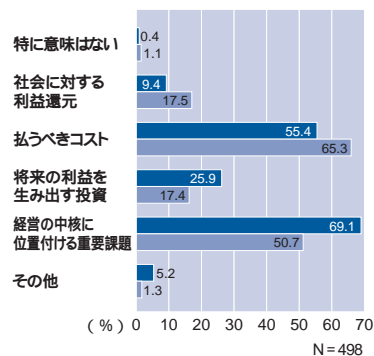
[図17] 不正行為の有無



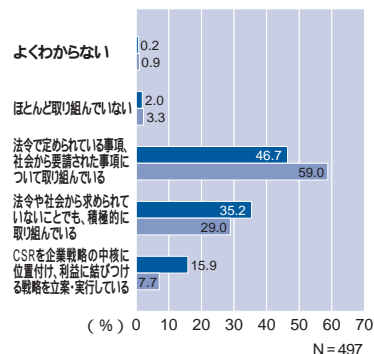
[図18] 企業のCSRに含まれる内容



[図19] CSRの意味



[図20] CSRに対する取り組みの段階





## 【インタビュー 日本経済団体連合会】 組織の末端にまで浸透する 企業文化へと昇華することが課題



社会第二本部  
企業倫理グループ長  
篠崎 充氏



社会第二本部 /  
1%クラブコーディネーター  
長沢 恵美子氏

企業にとって社会的責任を果たす意味とは何でしょう。

篠崎 企業とは、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体の存在ですが、同時にその活動を行う上で社会にとって有用な存在でなくてはなりません。その有用な存在のあり方が、結果として企業価値向上へとつながるのです。つまり、「企業の持続的な発展と、社会の持続的な発展を同時に達成する」、これが企業が社会的責任を果たすことの意味といえるのではないのでしょうか。ただし、企業価値はそれぞれの企業の本業によってのみ向上していくものですから、企業価値向上のために社会的責任を果たすという考え方をしている企業があるとすれば、これは本末転倒だと思います。

長沢 ある企業は顧客満足度が最大の価値かもしれないし、品質や環境対応力を価値と見る企業もあるでしょう。つまり企業価値といっても捉え方はさまざまで、当然その価値を高めるためのアプローチの仕方も変わってきます。だからこそ個々の自主的な活動であるべきなのです。もちろん最大公約的なものはあるでしょうが、それを守ればよいという免罪符的なものでもないし、ましてやPRのためのものでもありません。

日本企業の現状をどう見えていますか。

長沢 最近、CSRがブームのようになっていますが、実は日本企業は欧米の企業と比較すると、かなり以前からステイクホルダーを重視し、社会的責任を果たす経営を実践してきたといえます。近江商人の「三方よし」の精神は、まさにステイクホルダー経営の精神そのものです。

篠崎 欧米など、さまざまな対立構造がある国では、ステイクホルダーとの関係を整理するだけでも相当に複雑。ISO26000の議論の中で、唯一のフル規格案を「日本産業界エキスパートの規格案」として出せたのは、ステイクホルダー経営という面で一定の成熟があったから、ともいえるかもしれません。

今後の課題を挙げるとしたら何でしょう。

篠崎 トップから末端の社員一人ひとりが同様に社会的責任への価値観を共有できるような、企業文化としてしっかり根付かせることが大切でしょう。その点では企業の合従連衡が進む中、本来あったはずの創業時の経営理念などが失われてしまふ、あるいは風化してしまうことがあるとしたら、それは心配ですね。

長沢 社会的責任という意味において、企業にとって危機となる問題は現場で起きている場合が多い。社会問題に専門的に取り組んでいるNPOなど第三者の視点をより積極的に取り入れていくことが求められていくのではないかと思います。

## 【インタビュー 経済同友会】 自社の社会的責任は何かを考え 積極的に社会に発信する姿勢が大切



執行役  
藤巻 正志氏

ここ数年で、社会的責任に対する経営者の意識は変わったのでしょうか。

藤巻 同友会の調査によれば、社会的責任への取り組みをコストと捉える回答が減り、経営の重要課題だと考える経営者が年々増えています。特に、ここ1、2年の間で「将来の企業成長のために必要な投資である」と前向きに考える傾向は確実に強まっていると思いますね。この背景には、企業に対するステイクホルダーの目が年々厳しくなる中で、CSRに関する議論が急速に盛り上がったことが大きいでしょう。今後、企業はそうした社会の評価を受け身で捉えるのではなく、そこからさらに一歩踏み込み「自社の社会的責任とは何か」を明確に定義した上で、それを自ら積極的に社会に発信して実践するという姿勢がより一層強く求められてくるのではないのでしょうか。

社会やステイクホルダーとの関係を築いていく上で、コーポレート・ガバナンスの果たす役割についてどうお考えですか。

藤巻 コーポレート・ガバナンスの目的は「企業の持続的な成長・発展」を担保することにあると位置付けられます。企業が社会的責任を果たしながら企業価値を持続的に創造していくためにも、社会やステイクホルダーの意向を反映した経営がきちんと行われているかを適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み、すなわちコーポレート・ガバナンスの確立は非常に重要だと考えています。

日本における社会的責任経営のレベルを、現段階でどのように評価しますか。

藤巻 自社の特長を生かし、特色ある展開をしている企業はまだそれほど多くはなく、全体的に見れば現在進行形という段階でしょう。業種別に見てみると、化学物質規制が課題となっている電機業界などはCSR調達の整備が進むなど、かなり先行しているように思います。これ以外にもおむね製造業での取り組みが進んでいます。各企業がCSRに取り組み始めた要因分析まではしていませんが、製造業の場合は環境保全に対する社会の厳しい目に早くからさらされ、ISO14001の認証取得や環境報告書の作成など現在のCSRにつながる活動にいち早く取り組んできたことが背景にあると思います。

今後の課題を挙げるとしたら何でしょう。

藤巻 非製造業におけるCSRの本格的な浸透をどのように加速していくかでしょう。製造業に比べると、非製造業はその取り組みの道筋がやや見えにくい側面があります。そこで同友会では今年度、金融業界、流通業界など非製造業のCSRへの取り組み事例についてモリサーチしていく予定です。

# 社会・ステイクホルダーとの 企業価値向上に向けた第 企業の実践事例

社会やステイクホルダーの企業を見る目が厳しさを増す中で、従来の利益追求型の経営が、大きな曲がり角に来ている。今後、企業が持続的発展を遂げるためには、「本業を通じて社会に貢献していくこと」が必要不可欠なテーマであると言われている。ただ、一口に「社会への貢献」といっても明確な定義付けがなされていない上、規模や業種によって社会・ステイクホルダーからの期待や要請はそれぞれ異なるため、企業各社はそれらのニーズをいかにくみ取り経営に反映させるかが、企業の理念を実現し、企業価値を高めていく上で大きなポイントになってくる。では具体的に企業は今、社会やステイクホルダーとの関係をどのように捉え、企業活動に生かしているのだろうか。アシックス、滋賀銀行、富士フイルム、三越に取材し、社会やステイクホルダーとの関係強化を念頭に置いた取り組みについてお話を伺った。

## 株式会社アシックス

### グローバル企業として 幅広いステイクホルダーとの関係を重視

#### 創業者のおもいが原点

平成18年3月期の決算(連結)において、アシックスグループは海外事業の売上が初めて国内事業を上回り、名実ともにグローバル企業として、世界のステイクホルダーに対して負うべき責任を自覚した活動を展開している。法的な責任や倫理的な責任はもちろんのこと、スポーツを通じた社会貢

献も自らの責務ととらえ、さまざまなステイクホルダーと積極的にコミュニケーションを図りながら、地道な活動を続けているのだ。そして、その原点となっているのが、創業者である鬼塚喜八郎会長のおもいだと田ノ岡義純 管理統括部法務部CSR推進チームマネジャーは言う。

「鬼塚は戦後の荒廃した日本で、青少年をどうやって育てていけばいいかを考えぬいた末、『スポーツを通して、青少年の育成に貢献したい』という強い思いを持って創業しました。ものを買ってもらったのではなく、それを使って、例えば健康になってもらう、金メダルを取ってもらう、自分の出したいタイムを出してもらう、というためのものづくりが当社の企業活動の基礎となっています。創業以来、第一にお客様に喜んでもらう商品を作

#### 企業概要 株式会社アシックス



本社 / 神戸市中央区  
設立 / 1949年9月  
事業内容 / 各種スポーツ用品及び、  
各種レジャー用品の製造及び販売  
売上高 / 1,710億円  
(連結・平成18年3月期実績)

# 関係を重視した取り組みが 一步に

ること、そして、その商品が品質が良く価値があつて、適正価格であること、三つ目に適正な利益をあげて税金を納め、社会に貢献することをめざして活動を続けてきました」

## 社外からの評価を積極的に取り入れる

アシックスでは、国内外を問わずさまざまな学会で自らの手法を発表し、世界中の研究者から



管理統括部法務部  
CSR推進チームマネジャー  
田ノ岡義純氏

の評価を受け続けている。これもいいものを作り続け、社会に貢献するためのものだという。

「当社のスポーツ工学研究所では、さまざまな先進技術の研究を進めていますが、独自の機能評価手法を自分たちだけで正しいと言い張っても

世界には通用しないという思いがあります。鬼塚自身が靴づくりで壁にぶつかったとき、大学教授に教えをいただいたことがあり、いいものを作るためには社外の方の意見を聞き、評価を受けることが大切だというのが当社の考え方です」

こうした活動の結果、アテネオリンピックの女子マラソンで金メダルを取った野口みずぎ選手のシューズや、野球のイチロー選手のシューズなどが生み出されているのだ。「一般の方には、こうしたトップ・アスリートの要求に応えるレベルのものは必要ないかもしれませんが、しかし、高い要求レベルを満たす研究がきっかけとなって、一般の方に使っていただけるいい製品ができるのです」と田ノ

今年発行のCSRレポートでは、昨年に続き鬼塚会長のメッセージを掲載。社外のステークホルダーや社員に対し、ものづくりへの熱いおもいを伝えている



岡マネジャーは語る。独りよがりにならないものづくりの姿勢は、まさに創業の理念を受け継いだもののだといえる。

## 真の世界ナンバーワンを目指す

アシックスの活動の中で特に注目されるのが、生産・物流・販売というサプライチェーンの川上に位置するステークホルダーへのCSR展開である。

「海外委託生産先が増加する中、中国や東南アジアなどの生産現場において労働環境や人権の面で問題が発生しないよう『アシックス業務委託先管理方針』を作成、これの遵守をお願いするとともに、私たち自身が監査を行っています。また、例えば非常に廃棄物の多い商品を作ったり、最終的にお客様が処理に困るような商品を作ったりすることのないよう、ISO14001を今まで以上に有効に活用して環境面での社会への貢献もさらに強化していきたいと思います」

このほか取引先の労働環境を適正に管理するために、労働者権利の保護と労働環境の改善を目的とする国際団体であるFLA(公正労働協会)に、

2005年6月に日本企業として初めて加盟。さらには、人権、労働関係の国際的NGOとの協働に積極的に取り組み、透明性の確保に努めている。アシックスでは、お客様は当然のこと、こうしたさまざまなステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて、社会に貢献する活動を展開している。

コミュニケーション手段の一つであるアシックスのCSRレポートには、2年続けて鬼塚会長のメッセージが掲載され、創業の理念が語られている。そして、このメッセージは社外のステイクホルダーだけでなく、社員に向けてのメッセージでもあるという。

「新しい全社経営戦略『アシックス・チャレンジ・

プラン』では、“スポーツ・健康・快適ライフを創造する世界ナンバーワン企業”をビジョンとして掲げています。これを実現するためには、創業の理念を社員が十分に理解していることがとても重要。なぜなら、世界ナンバーワンというのは売り上げで世界一をめざすものではなく、社員一人ひとりが世界に誇れる何かを持って仕事に取り組み、存在自体がナンバーワンと評価されることをめざしているからです。現在、本社関連で1,221名の社員がいますが、もしこの中のたった1名が、社会に対して誇れないような行動をしていたとしたら、世界ナンバーワンには絶対になれません」

## 株式会社滋賀銀行

# 『四方よし』の精神で 社会との関係構築を図る

### 琵琶湖の環境保全活動がベース



総合企画部CSR室長  
西堀 武氏

「自分にきびしく、人には親切、社会につくす」を行是に掲げる滋賀銀行。経営のバックボーンにあるのは、近江商人の三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)の理念である。同行はこれに「環境よし」を加えた『四方よし』の精神で、社会

と調和を図りながら企業活動を推進している。

滋賀県は元々、環境に対する意識が高いことで

知られ、事業所におけるISO14001登録率は全国第1位。ただ、県内総生産に占める第2次産業の割合が46.7%と高い上、人口増加率も上昇を続けており、経済にプラス効果が見込める反面、環境に与えるダメージが懸念されている。

「滋賀県は環境保全のシンボル、琵琶湖をかかえています。県民の貴重な水源である琵琶湖を守っていくことは、地域に根ざした企業に課せられた使命の一つ。県民の皆さんと一緒に琵琶湖の保全に努めようという考え方が、当行が『環境』に主軸を置いた活動に取り組むベースになっています」と西堀武 総合企画部CSR室長は語る。

同行は「環境」を軸に、社会やステイクホルダーとの関係強化をめざし、「クリーンバンクしがぎん」を標榜。「クリーン」という言葉には、省資源・省エネルギーの「エコオフィスづくり」、環境対応型金融商品・



総合企画部CSR室  
中村知代氏

### 企業概要 株式会社滋賀銀行



本社 / 滋賀県大津市  
設立 / 1933年  
事業内容 / 普通銀行業務  
(預金、貸出、国内・外国為替、証券、  
その他付随業務)  
預金残高 / 3兆6,274億円  
貸出金残高 / 2兆3,889億円

## しがぎん琵琶湖原則(PLB)

### 趣旨

滋賀銀行は、地域自然環境の象徴である近畿の水源・琵琶湖を擁する滋賀県の地元銀行としてCSR(企業の社会的責任)を全うし、「持続可能な企業と地域社会」を実現するために、三項目からなる「しがぎん琵琶湖原則」を策定し、お取引先にその理解と協力を求め、地域全体で「環境を主軸とするCSR経営」の推進に努めてまいります。

### PLB三原則

- 1 私たちは地球を、日本を、琵琶湖を愛し、本業の中において発生する環境負荷を低減し、地域の環境保全に役立つ環境配慮行動を組み込んだ生産・販売・サービス基準を策定することによって、琵琶湖を擁する地元滋賀県の水質・大気・土壌などの環境保全や地域社会の持続的な発展に貢献します。
- 2 私たちは地球を、日本を、琵琶湖を愛し、環境保全や地域社会等の持続的な発展に役立つ製品・商品・サービスを開発・普及することによって、環境配慮行動とビジネスチャンスの両立をめざします。
- 3 私たちは地球を、日本を、琵琶湖を愛し、地球温暖化ガス(CO<sub>2</sub>)・土壌・ダイオキシン汚染に代表される環境リスクへの対応として、滋賀銀行と取引先の双方が環境リスクマネジメントに必要な不可欠な情報の共有をめざし、コミュニケーション活動を推進することにより環境リスクを軽減し、持続可能な地域社会を実現します。

サービスの開発、提供による地域の環境保全活動への働きかけ、倫理観の強い行員づくり、透明性の高い情報開示の4つの思いが込められている。

この中で金融機関ならではの取り組みとして注目されるのが、環境対応型金融商品・サービスの開発と提供。現在、エコオフィスづくりとともに環境マネジメントシステムに組み込み、PDCAを回しながら活動を展開している。

平成15年発売開始の『しがぎん』エコプラス定期は、顧客にATMやテレホンバンキング、インターネットバンキングで定期預金の預け入れを行ってもらうことで、申込用紙の紙資源を削減。1回の預け入れごとに用紙代相当額7円を同行が負担して積み立てを行い、県内の小学校でのピオトープづくりの資金として拠出している。

「お客様には窓口で順番をお待ちいただく必要がない上、一般の定期預金に比べ金利を優遇させていただいています。われわれ銀行にとって、紙コストを削減できる上、環境に対する保全活動に貢献できるという、まさに『四方よし』を体現した商品だと考えています(西堀室長)

## スクリーニングを公表し 地域企業の環境経営を促進

滋賀銀行が「これまで取り組んできた環境経営の集大成」と位置付けるのが、平成17年12月に策定した「しがぎん琵琶湖原則(PLB=Principles for Lake Biwa)」である。

「私どもが立てたお約束に事業主の皆様がご賛同いただくことにより、ともに手を携えて環境保全に取り組んでいこうという願いを込めたのが、このPLBです。ご賛同いただいたお客様のうちご希

望の方に対して、環境を主軸としたCSRのお取り組み度合いをPLB格付という形でスクリーニングさせていただいており、環境経営に対する『気づき』のツールとしてご活用いただいております(総合企画部CSR室 中村知代氏)

PLB格付では「ISO14001などの認証取得」、「環境会計導入」、「法令遵守方針の策定」、「コンプライアンス推進部署の設置状況」など計15項目についてスクリーニングを行い、顧客の環境を主軸としたCSRの取り組み度合いを5ランクで評価。環境保全に関連する運転・設備資金への融資の際、ランクに応じて最大年0.5%の金利優遇を実施する『しがぎん』琵琶湖原則支援資金(PLB資金)を取り扱っている。

「銀行では一般的にスクリーニングを公表しませんが、当行は『金利優遇を受けるためには何に取り組めばよいか』を明確にお知らせすることで、地域企業の環境に対する取り組みに拍車がかかるのではないかと考え、あえてオープンにしています(西堀室長)

今年9月末までの実績は、PLB賛同企業910件、PLB格付取得670件、PLB融資実行229件、32億6,400万円。この数字を見る限り、本業を通じた環境保全に向けた取り組みは、着実に成果を上げているように映る。

ただ一方で、金利優遇を行えば、そのぶん銀行の収益は減ることになる。環境対応型金融商品の提供を通じて、地域社会との関係を構築しようとする姿勢に対し、ステイクホルダーの一員である株主はどのような反応を示しているのだろうか。

「確かに目先だけを考えれば、収益は減るかもしれません。しかしながら、『環境保全への貢献』という同じ目標に向かって、お客様との関係が太いパイプで結ばれ、永続的にお取引きいた



くことのほうが大切。こうしたわれわれの経営姿勢を、株主の皆様にもよくご理解いただいていると思います」と西堀室長は語る。

環境経営を掲げる企業にふさわしく、今夏初めてクールビズスタイルによる株主総会を開催。総会の召集通知で軽装での出席をお願いしたとこ

ろ、「株主総会のような公式の場での軽装はまずいいのでは」との事前の心配を打ち消すように好評で、出席した株主の約8割がクールビズスタイルだったという。もちろん、同行の役職員も全員クールビズスタイル。株主に対し、環境重視の経営姿勢を強く印象付けたようだ。

## 富士フィルム株式会社

# オープン、フェア、クリアな企業活動で ステイクホルダーの要求に応える

### 「本業を通じての活動」が大原則

富士フィルムは、今年10月1日に設立された持株



会社「富士フィルムホールディングス」傘下の会社として新たなスタートを切った。この変革期にあたり、企業の社会に対する責任やステイクホルダーとの関係について同社はどうか考え、行動しようとしているのか。

「『企業の社会的責

任(CSR)』は一種の流行のようになっていますが、すべてのステイクホルダーに対して隠し事なく誠実に事業活動を行うことは、企業という存在が生まれた時から求められているもので、何も特別なことではありません。現在、当社ではオープン、フェア、クリア<sup>(\*)</sup>をモットーに、本業を通じての取り組みを進めています」と山手一容 CSR推進部長は語る。

ただし、企業の社会的責任の広がりやステイクホルダーの要求に変化はある、と山手部長は言う。「トヨタ1社の売上高が中小の国のGNPを超えるなど、社会の中で強大な力を持つようになると、企業に求められる規律や規範も昔とは異なってきます。しかし、法律の整備や慣習の確立が変化のスピードに追い付いていません。この状況下では企業自らより厳しく律することが必要で、CSRが注目されるのにはそうした背景もあると考えています」

(\*)富士フィルムのビジョン:「オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術の下、勇気ある挑戦により、新たな商品を開発し、新たな価値を創造するリーディングカンパニーであり続ける」

### 企業概要 富士フィルム株式会社



新本社(完成予想図)

本社 / 東京都港区  
設立 / 2006年10月  
1934年設立の富士写真フィルムの事業を継承  
事業内容 / イメージングソリューション(カラーフィルム、デジタルカメラ、フォトフィニッシング機器、現像プリント用のカラーペーパー、薬品等)、インフォメーションソリューション(印刷用・医療診断用・情報システム用の各種システム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア等)の開発、製造、販売、サービス

2006年10月1日より、「富士フィルム株式会社」「富士ゼロックス株式会社」を傘下に持つ持株会社「富士フィルムホールディングス株式会社」を中心とするグループ経営に移行。2007年には富士ゼロックス株式会社とともに東京・六本木に建設中の新本社ビルに移転する予定。現在を「第二の創業期」と位置付け、液晶パネルやプラズマパネルのフィルム部材、印刷・医療診断システム、新規参入するヘルスケア分野などの多角的事業でさらなる成長を遂げるために、「富士フィルム先進研究所」の新設や生産設備の増強を積極的に進めている。

### 広がる法規制に対応する体制の強化

同社CSR推進部の発足は2004年4月。企業価値のさらなる向上をめざし、現在コンプライアンス、リスクマネジメント、環境への配慮、製品及び業務品質の向上の4つを重点に活動を行っている。

最も重視しているのは「教育の徹底」。例えば、年1回、グループ企業を含む役職者全員に、企業と社会、ステイクホルダーとの関係を考える上で重要な要素の一つであるコンプライアンスについて

の説明会を実施し、役職者はその内容を各職場で全従業員に伝える。環境・品質に対する取り組みについても、海外7カ国語による教材を準備し、繰り返し行っている。「職場説明会後に提出されるレポートや、毎年行う社員のCSR意識調査などから課題を見つけ、先進事例を水平展開するなど、PDCAサイクルによる改善を図っています（山手部長）

末松浩一 環境・品質マネジメント部長が指摘する、環境・品質面の課題

は「広がる法規制に対応する体制の強化」。EUのRoHS指令、WEEE指令、REACHなどをはじめとして、製造した製品に含まれる有害物質や、使用後の製品の廃棄・リサイクルまで法律で規制する動きが進む。その対応策として同社では、グリーン調達を一步進めたサプライチェーン全体での「含有化学物質管理」体制の確立を強力に推進している。

「さらに、当社の調達先が世界各国に広がるとともに、調達先による森林伐採などの環境破壊や、児童労働などの社会問題までも目配りすることが求められる状況となっています」（末松部長）。こうした問題についても富士フィルムではグループ企業環境担当者による国際会議やイントラネットにより各国の情報を共有し、グローバルに対



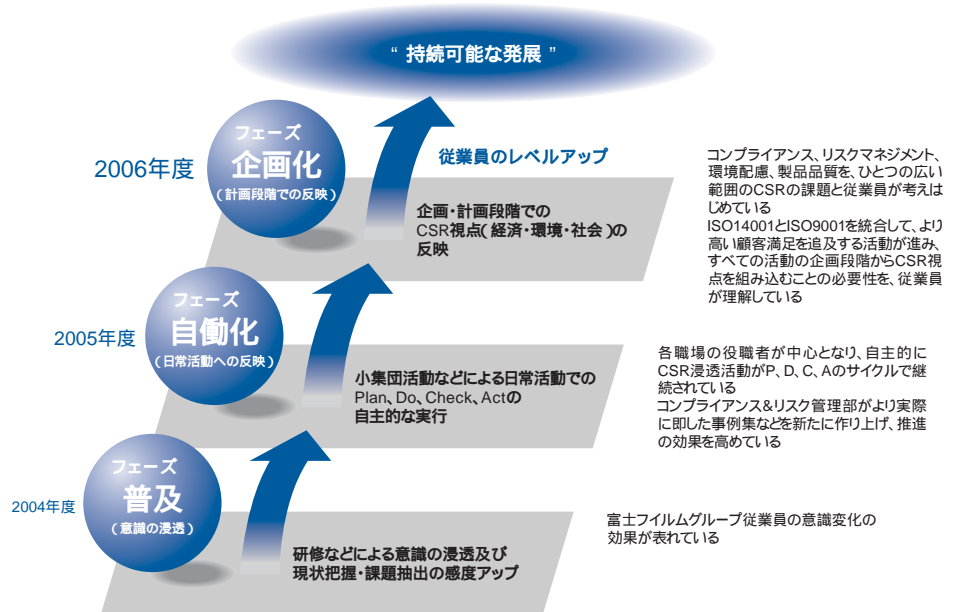
CSR推進部環境・品質マネジメント部長 末松浩一氏

応できる体制を整えている。

### マネジメントシステムは強力なツール

「CSR推進部が発足して2年半が経過し、社会性

### 富士フィルムグループの活動計画



やステイクホルダーに関する話題が日常業務で自然に出てくるなど、確実に従業員の意識は向上しつつあります。今後は世界の2百数十社で働く7万5,000人が同じ意識と知識を持って行動できることをめざしていますが、これは本当に難しい（山手部長）。各国で教育活動を活発に展開しているが、文化や習慣の壁はなかなか超えられない。そこで活用しているのが、国際規格に基づくマネジメントシステム。これをベースに活動することで、共通の土台に立つことが容易になる。



CSR推進部環境・品質マネジメント部技術担当部長 北田 明氏

富士フィルムでは、ISO14001とISO9001を統合し、「顧客満足マネジメントマニュアル」という一つのシステムで運用することで、大きな効果を生み出している。統合実務の中心となった北田明環境・品質マネジメント部技術担当部長は、「『顧客満足』で統合したことで、例えば『われわれスタッフ部門は品質には関係ないのでは』というような疑問が出なくなり、より業務に即した形で使いこなせるようになった」とその意義を強調する。将

来的には、情報セキュリティ、労働安全衛生などに関するマネジメントシステムも統合して、世界の富士フイルムグループ全体が統一して活動するための有効なツールとすることが目標だ。

また、マネジメントシステム運用の経験は、コーポレートガバナンスや内部統制の強化にも役立つという。ISOマネジメントシステムですでに経験しているPDCAサイクルによる活動改善の手法と実績は、内部統制システムの整備・運用に当たっても十分生かすことができる。

「社会やステイクホルダーを念頭に置いた取り組みは、ここまでできたら達成、というゴールはありません。製品不良による回収や不正輸出などを起こした大企業も、社会的責任を全うするための取り組みを行ってはいはず。それでも小さいところから重大事故は起きるのです。常にリスク管理を怠らない企業風土を作ることが、企業が存続していくために最も大切ではないでしょうか」  
(山手部長)

## 株式会社三越

# 「社会のお役に立つ」企業となることが社会への責任を果たすこと

### 「老舗中の老舗」に向けられる厳しい目

「近年、企業活動に対するステイクホルダーの評価



コーポレート推進室  
CSR推進担当ゼネラルマネジャー  
加藤友三郎氏

や要求が厳しくなっているのではないかと」という問いに対し、「弊社は、“最近”特に厳しくなるとは感じません」と答えるのは、加藤友三郎 コーポレート推進室CSR推進担当ゼネラルマネジャー。

もちろん、ステイクホルダーの要求が

甘いという意味ではない。その逆で、創業1673年、1904年に日本初の「百貨店宣言」を行い、小売業で別格の老舗である三越にとって「お客様や社会から

の高い要求は昔からのもの」という意味なのだ。

「ご満足いただければ『さすが天下の三越』、ご不満があれば『三越ともあろうものが』と言われ、他社では許されることでも、三越では許されないことがあるというのも長年の習い。それにお応えするのが私たちの使命だと、従業員も高い意識で販売活動に従事してきました。企業の社会的責任を果たすための活動についても、コンプライアンス、環境保護、労働環境改善、社会貢献、メセナ活動など、すでに社内のさまざまな部門が長年実践していることで、私たちに求められているのは、すべてのステイクホルダーに情報を開示し、説明しながらこれらの活動の維持・向上を、ステイクホルダーとともに進めていくことなのです（加藤ゼネラルマネジャー）」

### 豊かな暮らしの提案が百貨店の使命

その活動の柱となるのは、「本業を通じての社会的貢献」だと加藤氏は強調する。

「三越の企業理念の一つである『社会的貢献と企業の繁栄』とは、日々の営業活動を通じて豊かな暮らしの提案を行い、それがお客様や社会に評価された結果として企業の業績が上がり、価値が向上することです。これは、社長の石塚がメッセージとして出している『社会のお役に立つ』という言葉にも通

### 企業概要 株式会社三越



本社 / 東京都中央区  
設立 / 2003年9月  
(旧株式会社三越の設立は1904年、創業1673年)  
事業内容 / 百貨店業、ブランド事業、フード・レストラン事業、住宅関連事業、商品・商事事業  
売上高 / 7,877億7,400万円  
(2005年度実績)



じます」

さらに、田中浩 環境担当部長は「百貨店はもともと、新しいライフスタイルを提案して、社会に夢を与えることを使命としてきました。しかし、ある時期からブランド競争に陥り、百貨店はただのハコとなってしまう。そこから原点へ回帰して、三越ならではの社会と共生するライフスタイルの提案を行っていかねばと考えています」と語る。

今、全社で推進している「新・三越モデル」の実現に向けた「魅力的なMD・品揃え、接客・サービス、空間・ビジュアルのご提供」はその一つ。こうした取り組みとともに、他のステイクホルダーに対しても、満足度を高める活動を本業を通じて展開している。

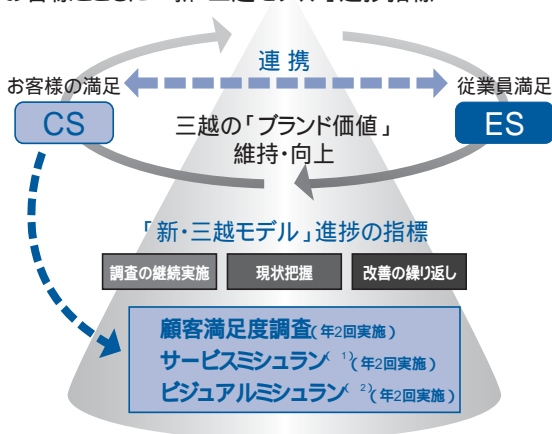
### 従業員が同じ意識で活動することが重要

社会的責任を果たすための活動における最大の課題は、“三越のあるべき姿”に対するお客様と従業員の意識のずれ、従業員間の意識のずれをなくすることだと田中部長は語る。

「従業員が『これくらいの対応でいいだろう』と思ったものと、お客様が『三越ならこうだろう』と思われたものに差があれば、そこに不満や苦情が生まれます。従業員3万2,000人が同じ意識を持って自主的に行動できるようにしなければなりません。企業理念などに示された“三越のあるべき姿”を再度明確にし、定着を図ることが必要です」

従業員3万2,000人と一口にいても、そのうち正社員は約7,000人で、有期雇用の契約社員や取組先(取引先)からの派遣社員などが4分の3以上を占め

お客様とともに「新・三越モデル」進捗指標



( 1 ) ミステリーショップパス( 覆面調査 )形式で「接客・サービス」の取り組みの一環としての、「サービススタンダード」の実践、定着の進捗を計測

( 2 ) 空間ビジュアルの「ビジュアルスタンダード」に基づき、その進捗を確認する調査

る。それぞれの研修・教育システムも違う中、できる限り全員に情報を知らせ、意見をくみ上げるための努力をしている。例えば、今年にはCSRレポートを従業員全員に配布し、内容に関するアンケートの返送を、メールや社内の会議などさまざまな機会をとらえて訴えている。

「発刊から3週間程700通以上の回答が得られ、うれしく思っています。さまざまな雇用形態からの貴重な意見を、活動に



環境担当部長  
田中 浩氏

反映していきます(加藤ゼネラルマネジャー)

もう一つの課題は、「活動の結果を必ず検証し、次に生かすこと」だという。

「今年、ISO14001の更新審査の際に『PDCAサイクルが回せていない』という指摘を受けました。同時期に、社長の石塚からも、『業務の進め方全体でも検証が足りず、PDCAサイクルが回せていない』という指摘を受けました。そこで、リーフレットなどのツールを作り直して、PDCAサイクルによるマネジメントシステムの定着化に力を入れています」

例えばある店舗では、課題だった“採寸ミスによる制服の返品率の改善”を環境活動のテーマにして学校別の返品率データをとるなど、徹底的に調査して原因を追究し、対策を進めた。その結果、前年返品率10%を6%に改善することができたという。

「返品率改善は環境活動のテーマではないと思われるかもしれませんが、返品された制服は廃棄するしかないのです。その改善は廃棄物減量につながります。この活動の結果、廃棄物も大幅に減らし、利益面でも貢献することができました。ISO14001による環境マネジメントシステムに取り組んで3年目にして、やっとその使い方や価値を実感できました。ISO14001は、はじめに業務ありきで、それを“環境”の切り口でどう改善していくか、そして『結果を検証して次に生かす』という業務の進め方を一人ひとりが確実に自分のものとし、お客様をはじめとするステイクホルダーの高い要求に応えていく上で、非常に有効なツールです。今後も工夫して活用していきたいと思っています(田中部長)

IQNetは、JQAを含めヨーロッパ、南北アメリカ、アジアなど各国を代表する37の審査登録機関による、世界最大のグローバル認証ネットワーク。これまでに、全世界の第三者認証の3分の1に相当する25万の認証を発行しており、経済のグローバル化に伴い、その役割に対する期待はますます高まっています。

IQNetの特徴は、パートナーである各国の審査登録機関の質を高いレベルで標準化するために、さま

ざまな取り組みを行っているところ。例えば、各メンバーが相互に審査レベルや審査プロセスなどをチェックするほか、厳格なルールに基づいた審査員のトレーニングも実施しています。さらに、市場・社会ニーズを反映した付加価値の高いサービスをめざし、IQNet9004(下段コラム参照)をはじめとする独自サービスも積極的に提供しています。

なお、2006年10月にスペイン(パルセロナ)で開催されたIQNet総会において新役員が決定しました。

## IQNet新役員紹介



**IQNet会長** R.Wasmer, SQS(スイス)

**IQNet事務局長** Tony Di Palma(スイス)

**SCCP議長** M.Drechsel, DQS(ドイツ)

Standing Committee on Constitution and Policy  
IQNetとしての今後の方針、基本文書(規約、審査の手順書)、ドキュメント作成

**SCPM議長** P.Eddie, Nemko AS(ノルウェイ)

Standing Committee on Peer Review and Membership  
新規会員の開拓・審査、既存会員の審査

**SCH議長** L.Sanz, AENOR(スペイン)

Standing Committee on Harmonization and Best Practices  
審査の前身、手法(プロセスまで)、報告書についてメンバー間での共有

**SCMD議長** 亀山嘉和, JQA(日本)

Standing Committee on Marketing and Development  
メンバー協力の推進、新商品開発

## IQNetデータベースの紹介

IQNetのホームページでは、パートナー審査登録機関における、登録組織のデータを公開しています。審査登録機関や規格、国などで検索が可能で、収録されているデータ件数は23万件を超え、世界最大のデータベースとなっています。

<http://www.iqnet-certification.com/indexsearch.php>



## IQNet9004とは

IQNet9004は、ISO9001をベースにISO9004とIQNet独自の評価事項を追加し、第三者機関がQMSのパフォーマンスを客観評価できるようにしたモデルです。評価結果として、経営者の意図や方針を考慮し、グラフと数値により達成レベルと改善余地が示された詳細な「QMS成熟度評価報

告書」を発行。ISO9001のレベルアップを図るためのツールとして、幅広い組織にご活用いただいております。

JQAにおけるIQNet9004の取り組み事例として、IQNetのWeb上に熊本リコー、ユニ・チャームの記事が掲載されております。

# INFORMATION

## ISO 13485の審査登録機関として認定を受けました

JQAは2006年7月14日、財団法人日本適合性認定協会(JAB)より医療機器の品質マネジメントシステム規格であるISO13485の審査登録機関として正式に認定されました。

ISO13485は、特別要求事項を追加した医療機器のセクター規格。ISO9001の2000年版への改訂を反映させ、独立規格として2003年に発行されました。現在までにヨーロッパ、カナダ、オーストラリアなど、世界各国で法的監査の要求事項として採用され、日本でも改正薬事法(2005年4月施行)においてISO13485に準拠した厚生労働省令第169号(通称、医療機器QMS省令)が、製品の承認及び認証の品質システムの基準として要求されています。

ISO13485はこの医療機器QMS省令への準備や、海外への医療機器輸出において有効な規格です。

お問い合わせ先

マネジメントシステム部門 推進センター  
TEL.03-6212-9555

### ISO 13485の認定範囲

化学薬品、化学製品及び繊維

医薬品

ゴム製品、プラスチック製品

電氣的及び光学的装置

番号は認定範囲分類の分類番号

JQAではISO13485の登録審査と合わせて、医療機器の第三者認証(製品認証)業務も行っております。経験豊富なスタッフがスピーディーに対応し、ご相談にも応じますのでぜひご利用ください。お問い合わせは03-3416-0174(総合製品安全部門 安全電磁センター)までお願いいたします。

## ISO/IEC 20000 審査登録サービス開始のお知らせ

JQAは、ITサービスマネジメントシステムの認証規格であるISO/IEC20000における審査登録サービスを開始しました。

ISO/IEC20000はITILを基礎とし、ITサービスを効果的に提供するための管理プロセスを記述した唯一のITサービスマネジメント規格です。

ITサービスプロバイダーまたは企業の情報システム部門などにとって、ISO/IEC20000の認証登録により顧客重視による良好なビジネス関係の維持、競争優位性、長期的なコスト削減、システムの信頼性および可用性の改善、良好なスタッフ管理、効果的なサプライヤー・マネジメント、意思決定方法の改善、継続的改善、日本版SOX法への対応などのメリットが考えられます。認証取得をお考えの企業は、お気軽にお問い合わせください。

お問い合わせ先

マネジメントシステム部門 推進センター  
TEL.03-6212-9555

JQAはISO/IEC20000の審査登録機関として、itSMFの登録を受けております。ご希望により、itSMFのオフィシャルホームページの登録組織リストに登録情報を掲載することができます。



itSMFに登録された世界の審査登録機関リスト画面  
<http://www.isoiec20000certification.com/lookuplist.asp?Type=6>

itSMF(IT Service Management Forum)は、英国で1991年に非営利団体(NPO)として設立された会員制ユーザー・フォーラム。1980年代後半に英国商務局(OGC)が作成した情報システムの運用管理基準(ITIL)の普及促進を目的に設立されました。

## JQAフォーラム開催のお知らせ

### テーマがさらに充実、新たなシステム構築や既存システムのレベルアップに

JQAフォーラムでは、各種マネジメントシステムの構築をお考えの皆様を対象に、新たなシステム構築にお役立ていただける情報提供に努めています。

昨年度までは、新規にお取り組みになる企業のみを対象としていましたが、今年度より既にマネジメントシステムをご活用になっている企業を対象にしたテーマも加え、現行ISOの有効活用や複数規格取得のメリット、複合・IMS審査などについて説明しております。システムの一層のレベルアップに、ぜひお役立てください。

また、セクター規格に関しては新規にシステムを構築される企業を対象に、規格のポイントや最新動向、認証制度の要点、認証登録までの流れを説明し、認証取得のファーストステップとしてご活用いただける内容になっています。

参加は無料で、全国7会場(東京、名古屋、大阪、福岡、北上、仙台、福島)にて開催します。経営者やシステム構築責

任者はもちろん、新規事務局になられた責任者・担当者の教育の場としてもご活用いただけます。どうぞお気軽に足をお運びください。

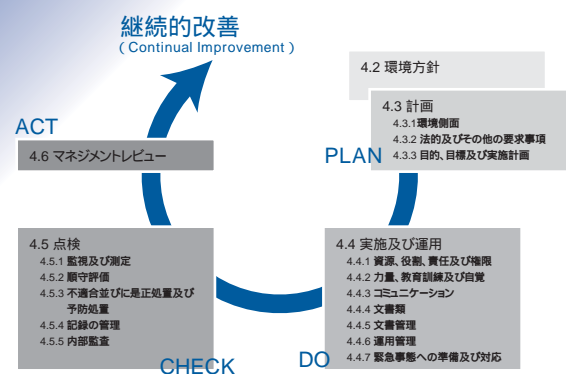


#### ISO14001:2004規格の構成

序文	4.5 点検(C)
1.適用範囲	4.5.1 監視及び測定
2.引用規格	4.5.2 順守評価
3.用語及び定義	4.5.3 不適合並びに是正処置及び予防処置
4.環境マネジメントシステム要求事項	4.5.4 記録の管理
4.1 一般要求事項	4.5.5 内部監査
4.2 環境方針	4.6 マネジメントレビュー(A)
4.3 計画(P)	
4.3.1 環境側面	付属書A(参考)規格の利用の手引
4.3.2 法的及びその他の要求事項	付属書B(参考)ISO14001:2004と
4.3.3 目的、目標及び実施計画	ISO9001:2000との対応
4.4 実施及び運用(D)	
4.4.1 資源、役割、責任及び権限	
4.4.2 力量、教育訓練及び自覚	
4.4.3 コミュニケーション	
4.4.4 文書類	
4.4.5 文書管理	
4.4.6 運用管理	
4.4.7 緊急事態への準備及び対応	

JQAフォーラム資料より

#### 環境マネジメントシステムモデル



JQAフォーラム資料より

お問い合わせ先

JQAフォーラム事務局 TEL:03-6212-9529(担当:今井、佐藤)  
JQAフォーラムの詳細ならびに申し込み方法は、JQAホームページをご覧ください。

<http://www.jqa.jp>

→ マネジメント審査登録

→ JQAフォーラム

## JQAフォーラム・各テーマのご説明と11月・12月の開催スケジュール

QM1

### 【品質マネジメントシステム(ISO9001)】

「ISOを経営に活かすために～ISO14001認証取得からISO9001の取得、経営への有効活用～」

**対象:**ISO14001をすでに取得されていて、今後ISO9001認証取得を検討されている方

**内容:**ISOを経営に活かすために、現行ISOの有効活用から、ISO9001取得の提案、さらに複合規格取得のメリット、複合審査・IMS審査などを説明します

**スケジュール:**11月7日(火)【東京】、11月13日(月)【福岡】

EM1

### 【環境マネジメントシステム(ISO14001)】

「ISOを経営に活かすために～ISO9001認証取得からISO14001の取得、経営への有効活用～」

**対象:**ISO9001をすでに取得されていて、今後ISO14001認証取得を検討されている方

**内容:**ISOを経営に活かすために、現行ISOの有効活用から、ISO14001取得の提案、さらに複合規格取得のメリット、複合審査・IMS審査などを説明します

**スケジュール:**11月8日(水)【東京】、11月14日(火)【福岡】

EM2

### 【環境マネジメントシステム(ISO14001)】

「ISOを経営に活かすために～環境経営に求められるコンプライアンスとISO14001～」

**対象:**新たに環境マネジメントシステム構築を検討されている方

**内容:**環境経営に求められるコンプライアンスやCSRについて説明し、ISO14001の役割を明確にします

**スケジュール:**11月28日(火)【福岡】、12月1日(金)【福島】、12月4日(月)【名古屋】、12月5日(火)【大阪】、12月7日(木)【東京】

IM

### 【情報セキュリティマネジメントシステム(ISO/IEC27001)】

**対象:**新たに情報マネジメントシステム構築を検討されている方

**内容:**規格の最新動向を踏まえ、規格のポイント、認証制度の要点、認証取得までの流れなどを説明します

**スケジュール:**調整中

IT

### 【ITサービスマネジメントシステム(ISO/IEC20000)】

**対象:**新たにITサービスマネジメントシステム構築を検討されている方

**内容:**規格の最新動向を踏まえ、規格のポイント、認証制度の要点、認証取得までの流れなどを説明します

**スケジュール:**調整中

OH

### 【労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)】

**対象:**新たに労働安全衛生マネジメントシステム構築を検討されている方

**内容:**規格の最新動向を踏まえ、規格のポイント、認証制度の要点、認証取得までの流れなどを説明します

**スケジュール:**12月1日(金)【東京】、12月8日(金)【大阪】

FS

### 【食品安全マネジメントシステム(ISO22000)】

**対象:**新たに食品安全マネジメントシステム構築を検討されている方

**内容:**規格の最新動向を踏まえ、規格のポイント、認証制度の要点、認証取得までの流れなどを説明します

**スケジュール:**11月10日(金)【福岡】、11月17日(金)【仙台】、12月8日(金)【名古屋】

定員に達した場合、お申し込みを締め切らせていただきます。お申し込み状況は、webにてご確認ください。

# INFORMATION

## 第7回地球環境世界児童画コンテスト・入賞作品決定!

JQA、IQNet主催、ユニセフ東京事務所後援による「第7回地球環境世界児童画コンテスト」の入賞作品が決定しました。

今回の「大切にしたい身近な自然」をテーマにしたコンテストには、世界48カ国から1万1,328点の作品が寄せられました。6月下旬の最終審査会にて、絹谷幸二審査委員長(画家・東京藝術大学教授)他7名の審査員による厳正な審査により、入選作品112点を選出。7月13日に経団連

会館で開催された表彰式・受賞パーティーには、国内入賞・入選者とその家族が出席し、受賞の喜びをともに分かち合いました。

今回の表彰式では初の試みとして、国内最優秀賞受賞者が代表して作文を発表。また、受賞パーティーでは出席者全員が壇上で自分の作品を紹介しました。本コーナーでは、終始なごやかな雰囲気で行われた表彰式・パーティーの様様を中心にお届けします。



国内部門入賞・入選の皆さん



受賞者を代表し作文を発表する秋山雛子さん



インタビュー形式で自分の作品を紹介



受賞パーティーの様子

毎年、多くの方に子どもたちの素晴らしい作品をご覧いただくために、作品展示会を国内外で開催しています。今年の夏に開催された展示会の模様を紹介します。

### NY国連本部ビル(8/9~9/10)

昨年に引き続き、ニューヨークの国連本部ビル1Fロビーにて、第6回コンテストの優秀作品40点を展示しました。



### ハウステンボス美術館(7/22~9/3)

長崎県のハウステンボス内にあるハウステンボス美術館で初開催。作品70点を展示し、夏休み期間中は1日約900人もの方が訪れました。



## 第7回地球環境世界児童画コンテスト《国内・海外最優秀賞》

### 国内最優秀賞

秋山雛子(北海道 小学校3年生・8歳)  
「春になると馬の親子が外に出てきてお母さんにあまえています。とてもかわいいです。花もたくさんさいてきれいです。だから春はすきです」



### 海外最優秀賞

Barysheva Oleksandra(アメリカ・15歳)  
「『子供は未来である』という言葉があります。これが私の絵の基本テーマです。女の子が花を植えている姿を描くことで、身近な自然を大切にしている気持ちを世界に訴えています。この女の子は、地球環境がよくなることを願う世界中の子供たちを表しています」

入選作品は、コンテスト事務局オフィシャルWebサイトにてご覧いただけます。

## 第8回地球環境世界児童画コンテスト 募集のお知らせ

人といろいろな生き物が共に生きる豊かな地球に

### テ - マ

人と自然の共存  
生き物とのふれあい  
豊かな自然と暮らし

### 応募規定

・用紙はB4判(257mm×364mm)  
またはハツ切りの画用紙 ・画材は自由

### 募集対象

小学生・中学生

### 応募先

〒104-8691 東京京橋郵便局私書箱264号  
地球環境世界児童画コンテスト事務局

### 締め切り

2007年5月31日

### 入選発表

2007年下旬 事務局ホームページにて  
発表予定(受賞者には事務局より通知します)

【お問い合わせ先】

### 地球環境世界児童画コンテスト 事務局

[TEL] 03-3546-3631 [E-mail] manad@chive.ocn.ne.jp

【オフィシャルWebサイト】

<http://www.childrens-drawing.com/>

### JQA マネジメントシステム部門事業所

#### 推進センター

〒100-8308 (JQAの固有番号です)  
東京都千代田区丸の内2-5-2  
TEL : 03-6212-9555 FAX : 03-6212-9556

#### ISO関西支部

〒532-0003  
大阪府大阪市淀川区宮原3-4-30  
ニッセイ新大阪ビル16F  
TEL : 06-6393-9040 FAX : 06-6393-9056

#### ISO中部支部

〒450-0003  
愛知県名古屋市中村区名駅南1-24-30  
名古屋三井ビルディング本館9F  
TEL : 052-533-9221 FAX : 052-533-9279

#### ISO東北事務所

〒024-0051  
岩手県北上市相去町山田2-18  
北上オフィスプラザ5F  
TEL : 0197-67-0031 FAX : 0197-67-0033

#### ISO九州事務所

〒812-0016  
福岡県福岡市博多区博多駅南1-2-3  
博多駅前ビル3F  
TEL : 092-432-4810 FAX : 092-432-4811

### 当誌に関するご意見・お問い合わせ先

財団法人 日本品質保証機構  
マネジメントシステム部門 企画センター  
企画部 調査課

〒100-8308 (JQAの固有番号です)  
東京都千代田区丸の内2-5-2  
TEL : 03-6212-9654 FAX : 03-6212-9511  
E-Mail : iso-network2006@jqa.jp

**JQA** 財団法人 日本品質保証機構

URL <http://www.jqa.jp>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。



# 絹谷幸二先生 (東京藝術大学 教授・画家)に聞く

第1回より地球環境世界児童画コンテストの審査委員長を務めていただいている絹谷幸二先生に、「子どもたちと絵画」をテーマに語っていただきました。

## 子どもたちの「夢の力」を育む

絵画はあくまでもイメージの世界。従って、地球環境にダメージをまったく与えず、また場所や重力などの制約を受けることなく、思ったまま感じたままに作り出すことができます。例えば建物や橋を作る作業とは違い、絵を描く行為は世間的には役に立たないものだと思われがちです。確かに、雨風から人を守る、川の向こう岸に渡れるといった直接的な「用」は成さないものの、絵を描くために必要な「イメージする力」、あるいは「夢の力」には、無限の可能性が秘められている点が大きな特徴といえるでしょう。

その典型的なケースが、レオナルド・ダ・ビンチ。「鳥のように大空を羽ばたきたい」という夢をデッサンして形に残したダ・ビンチのイメージがあったからこそ、今日のヘリコプターや飛行機の誕生につながったといえます。特に日本のような、モノ作りによって発展を遂げてきた国にとって、幼少の頃から絵画を通じてイメージする力、夢の力を育てることは、とても大切でしょう。

通常、学校教育では一つの正解を求めて答案用紙を出すように要求しますが、絵画の世界は違います。他人とできるだけ違った解答のほうが評価されるため、絵を描

く力を鍛えることは、子どもたち一人ひとりの個性を伸ばす上でとても重要な役割を果たすだろうと思います。実際に世界各国の子どもたちの絵を見ていると、「この国は、子どもたちの“夢の力”を育てる教育をしているな」と感じるものがよくありますね。

絵画は、描く人間の心を映し出す、いわば合わせ鏡のようなもの。従って、美しい心が宿っていれば、それがそのままキャンバスに反映されます。子どもたちが描いた作品を前にすると、大人になると失われがち美しい心、素直な感性が色彩や構図の端々から伝わってきて、あらためて勉強させられる思いがします。絵を見るわれわれ大人のほうが、子どもたちの熱意をどこまで理解し、くみ取れるかを試されているような気持ちにさせられ、大いに刺激になります。

絵画は、国境や言語、政治や宗教といった障壁を飛び越えて、見る者の心に強く訴えかける力を持っています。絵に込められた美しい心は、やがて見る人の心にも伝播し、育まれていくものなのです。子どもたち一人ひとりの美しい心、素直な感性が、そうした“心の受け渡し”によって世界中に広がり、豊かに育まれることを願ってやみません。

### PROFILE

絹谷幸二(きぬたに・こうじ)先生

1943年奈良県生まれ。68年東京藝術大学大学院壁画科修了、独立美術協会会員となる。71年イタリアへ留学しヴェネツィア・アカデミア入学(アフレスコ古典画法を研究)。74年第17回安井賞受賞、77年文化庁昭和52年度芸術家在外研修員として渡伊、83年第2回美術文化振興協会賞受賞、87年第19回日本芸術大賞受賞、89年第30回毎日芸術賞受賞、文部省海外学術研究・学術調査のため渡欧、先史時代壁画を調査、93年東京藝術大学美術学部教授に就任、97年長野冬季オリンピック公式ポスター「銀嶺の女神」他、7種競技別ポスター原画制作、2001年日本芸術院賞受賞、日本芸術院会員に推挙される。03年個展「黙示録 絹谷幸二展」(世田谷美術館)開催、06年世田谷美術館(開館20周年記念)に「語り合う二人」2001」を出品。



絹谷先生のホームページ <http://www.artstyle.jp/top.php>