研究ノート

ISO26000 による CSR、共通価値の創造（CSV）及び持続可能な開発のための教育（ESD）の“トリプル S”による異文化経営戦略に関する一考察

株式会社伊藤園 CSR 推進部

笹谷秀光

<要旨>

企業がグローバルな社会対応力を強化するには、国際規格 ISO26000「社会的責任の手引」の活用による CSR が重要である。また、経済的価値と社会的価値の同時実現を目指す競争戦略である、ポーターらの提唱する CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）が参考になるが、ISO26000 による CSR と相互補完的であり、両者を併用すべきである。

これに関連し持続可能性を考えるグローバル人材の育成が課題であり、ESD（Education for Sustainable Development、持続可能な開発のための教育）は、企業が CSR/CSV と関連させて活用すれば効果的な手法である。

以上の ISO26000 による CSR、CSV 及び ESD の 3 つの要素を統合したアプローチが、ダイバーシティや複合的な社会課題への対応が求められる中での異文化経営強化に有効であることについて論じる。

<キーワード> 異文化、CSR、CSV、ESD、持続可能、社会的責任

はじめに

2020 年の東京五輪に向けて、日本はアウトバウンドのみならず、インバウンドについても世界に通用する対応が求められる。ダイバーシティへの配慮と異文化コミュニケーション力の強化が喫緊の課題である。加えて、2013 年から 2014 年の、富士山の世界文化遺産、和食の無形文化遺産、富岡製糸場と絹産業遺産群の世界文化遺産への登録で、日本の文化と技術を「クールジャパン」として発信していく必要がある。

現下の世界では社会課題が複雑化し、企業が的確に対応するには、次の 3 点が重要である。

第一に、異なる組織の間でのパートナーシップ強化にも役立つ世界標準「社会的責任（SR）の手引」ISO26000¹⁾を活用して、「本業 CSR」を推進する。

第二に、マイケル・E・ポーターらの提唱する CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造²⁾）で社会との間でウィン・ウィン関係を構築し、経済的価値と社会的価値の同時実現を目指す競争戦略として活用する。

第三に、2014年11月に名古屋で世界会議が行われたESD (Education for Sustainable Development、持続可能な開発のための教育) は、持続可能な社会の形成に向けて、CSR やCSVの理解を深めるグローバル人材育成に役立つ手法である。

CSR、CSV、ESDは相互に密接に関係し、異文化コミュニケーション力を高め国際対応力を強化しようが、その関係性や異文化経営への応用について分析した論考は少ない(笹谷(2013))。本稿では、「羅針盤」となるISO26000によるCSR、CSV及びESDの3つの要素を組み合わせた“トリプルS”のアプローチが、社会・環境の持続的発展に貢献しつつ競争力を強化することに役立ち、グローバル時代の異文化経営確立に有効であることについて明らかにする。

1. グローバル化時代の変化—社会共感消費の背景：9.11と3.11

現在、社会共感消費の高まりなど社会的要請の変化が起きているが、それを読み解く鍵が米国の9.11と日本の3.11である。

米国では、2001年の9.11の同時多発テロで激震が走った。さらに、2008年のリーマン・ショックで、行き過ぎた経済至上主義の価値観から社会や環境への配慮も必要であるとの認識が急速に高まった。当時のニューズウィーク誌の特集号(ニューズウィーク日本版2010年1月20日)が興味深い。英語版は、‘The New Normal’ (ニューノーマルの台頭)、日本版では「草食化するアメリカ」と翻訳していた(ちなみに、この訳は、日本語と英語の感覚の違いや異文化コミュニケーションの難しさをうまく乗り越えた適訳と指摘しておきたい。「草食化するアメリカ」という日本的な造語により、何の説明がなくても「ニューノーマル」というアメリカ社会の変化が理解できた)。

ヨーロッパでも、ギリシャ問題など国家の債務問題が浮上し、若年雇用の喪失、失業問題などの社会的課題がクローズアップされ、ヨーロッパ危機が起こった。

日本では、2011年の3.11の東日本大震災を契機に、震災後には社会貢献意識の高まりや絆意識の高まりが明確に示されている。変化のキーワードは、「安全安心」、「絆」、「エコ」の3つに集約される。

この変化の中で、2010年11月に、「あらゆる組織は社会の一員であり、持続可能な発展のために責任を果たす必要がある」という理念のISO26000が発行されたことは、まさに時宜を得ていた。

2. ISO26000による社会対応力の強化

(1) ISO26000の体系の意義：CSRの新潮流

ISO26000は、7つの原則(説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の

尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重)を定めた。

これに加え、7つの中核主題として、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」(以下「コミュニティ課題」と略す)からなる網羅的体系を示した。10年がかりでマルチステークホルダー・プロセスで策定されたISO26000は、現下の世界的課題を洗い出し、複雑化する内外の社会課題の解決へのヒントも多く含んだ手引である。認証規格ではなくガイダンス規格であり、組織がカスタマイズして活用できる。

この規格は社会を構成するすべてのステークホルダーが社会・環境の持続可能性に貢献すべきとし、CSR(企業の社会的責任)ではなく「C」を取りSR(社会的責任)の手引として、すべての組織で活用できるものとして策定され、「SRの時代」への移行を促した。課題が複雑化する中で、この規格は関係者間の連携・協働(「ステークホルダーエンゲージメント」という)を重視している。本稿では、企業の異文化経営に焦点を当てるが、連携・協働の手法は異文化経営を考える上で重要である。特に、連携・協働が重要なコミュニティ課題の内容は付加価値が高い。

この規格は、社会的責任の定義として、要約すれば、「組織が関係者の意見をよく聞きながら、法令を順守して、本業を通じてそのバリューチェーンで実践する、社会・環境の持続的発展に貢献するための活動」とした。

企業の場合はCSRの手引となるが、フィランソロピー的な慈善活動ではなく、「本業を通じて」実践する責任とした点が重要である。また、7つの中核主題は、社会課題の複雑化の中で、課題間の相互依存性を考慮することと全体的アプローチをすることが求められている。これにより、企業としては、ISO26000を社会対応力の強化に役立てることができる。

ISO26000は、OECD多国籍企業ガイドライン改訂や各国の国内規格化(日本では日本工業規格)など内外でデファクトスタンダード化が進んでいる³⁾ことで、CSRの新潮流となり本業CSRへの切り替えの契機となっている。

ガイダンス規格なので、国際的にはISO26000の浸透が十分ではない国もあるが、その場合はバリューチェーンや調達時に工夫を要する。NGOなどでは理解が浸透している場合も多い。国内的には、中小企業などへの普及は今後の課題である。このような点はあるが、きわめて汎用性が高い手引で異文化経営の強化に役立つ。

(2) ダイバーシティ配慮

ISO26000では、「多様性への配慮」が随所に盛り込まれており、アウトバウンドのカントリーリスク対応やインバウンドへの対応にも使える。人権については、ISO26000はリスクの事前防止措置としての「人権デューデリジェンス」を導入した。今後の異文化経営では必須の重要事項になる。人権にも絡む「紛争鉱物問題」がグローバル企業にとっての新たな調達リス

クとなっている。

ISO26000 の「多様性への配慮」は異文化経営戦略を考える上で重要であり、確認しておく。

- ①規格の適用：適用に際し経済状況の違いに加えて、社会、環境、法、文化、政治及び組織の多様性を考慮（1及び4.1：ISO26000の節の数字、以下同じ）。
- ②ステークホルダーエンゲージメント(5.3.3)：ISO26000の重要な要素で、多様な観点からの刺激によりコラボレーションやアライアンスにつなげるなどの効果。
- ③人権：関係する人々の多様性について肯定的かつ建設的な観点に立つことを奨めている（6.3.7.2）。
- ④ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）：労働慣行の基本として、「従業員の多様化の推進」の重要性を示している（6.4.7.1）。

以上の通り、ISO26000は異文化経営の上で重要な多様性配慮に関し先進国・途上国やNGO／NPOの意見も入れた網羅性の高い手引となっている。企業が今後の「望ましい姿」や「ありたい姿」を描く上で、ISO26000の7つの中核主題ごとに経営課題をチェックし、これに即した形で将来像を描いておくと、効果的な経営戦略への反映が可能である。

この規格は、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）などによりグローバル化がさらに進む中で、日本企業がグローバル対応する上での異文化経営戦略の「羅針盤」となる。

3. CSVによるウィン・ウィン関係構築力

(1) CSRとCSVの対比

ISO26000発行（2010年11月）の直後の2011年1月に、ポーターらは2006年に示した「戦略的CSR」（Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006)）の概念を発展させてCSVという考え方について発表した。「CSRからCSVへ」と主張したことから話題を呼んでいる。CSRとCSVについての先行研究の分析は水尾（2014）などに詳しいが、一般論としてのCSRではなく、「ISO26000による」CSRとCSVの関係性の分析は限られているので、両者の関係性を明らかにしておく。

ポーターらは、米国のこれまでのフィランソロピー的なCSRを前提として、今後はCSRではなく、社会と企業が共通価値を創造する方向性を持って事業を行うべきで、CSVは自社事業と密接に関連し、かつその事業にとって最も重要な領域で発現され、そのような領域は経済的メリットがあるため継続性が生まれるとした。

ISO26000のCSRとCSVを対比する。CSVは経営戦略の概念であり、組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行といった網羅的な中核主題の部分について詳細なガイダンスは与えていないので、それらの部分ではISO26000を併用する。CSVは企業を対象とし、国際標準ではないのに対し、ISO26000はすべての組織を対象とし、国際標準であるという相違がある。

ISO26000 は企業評判の向上などには留意しているが、経営戦略の面でのガイダンスを目的としていないので、競争戦略面では CSV により補強すべきである。

ポーターからも ISO26000 も重視している共通項は、ステークホルダーエンゲージメントである。社会やビジネスパートナーとの間でのウィン・ウィン関係構築力を高める重要な手法である。

ISO26000 で示すステークホルダーエンゲージメントの意義と効果を 4 つに分けて整理しておく。

- ①企業の信頼性の確保に役立つ。客観的な関係者からの意見を聞くことにより自己認識が高まる。ステークホルダーとの関係を維持することにより説明責任を果たすことができ、7 つの原則の一つである透明性が向上していく。
- ②企業の経営判断の参考となり、企業の PDCA に効果がある。関係者からの意見聴取を行うことにより、共通価値の創造につながる一方、マイナスの影響を最小限に抑えることができる。定期的に意見を聞く仕組みを設ければ、PDCA について関係者から評価を受けることにより、企業が組織として学んでいく ESD の一形態となる。
- ③関係者との紛争防止に役立つ。企業が不幸にして紛争に巻き込まれた場合における処理の方法としてのステークホルダーエンゲージメントである。
- ④共通価値の創造に役立つ。ISO26000 では、「相互に有益な目的を果たすためにパートナー関係を形成する」を挙げている。持続可能性という目標に向けてステークホルダー、企業、社会の三者の間でのウィン・ウィン・ウィン関係構築と理解できる。これは、ポーターらの「共通価値の創造」にも通じる整理である。

ポーターからも、共通価値の創出には高次元での新たなコラボレーションが生じ、企業のみだけでなく、営利と非営利、官と民両方の知見やスキル、資源が役に立つ場合もあるとしている。また、多様な関係者の調整には、当事者全員が効果的に協力しない限り共通価値は創出されないと指摘した。

多様な組織間のコミュニケーションがパートナーシップとアライアンスの前提となり、イノベーションの源泉となるので、ステークホルダーエンゲージメントが重要である。

このように、ISO26000 の「本業 CSR」と CSV の関係は目的などに共通項も多く、「CSR から CSV へ」移行するというものではなく、両者はその活用局面と活用方法が異なるものである。相互に補完し合っており両方とも必要で、両刀使いの企業戦略を立てる必要がある。

(2) ISO26000 の CSR による CSV の補完

ポーターらが示した CSV を実現する方法としての、①製品・市場の見直し、②バリューチェーンの生産性の再定義、③産業クラスター形成の 3 側面は、競争戦略を立てる上で有効である。CSV の 3 つのアプローチにおける社会課題の発見と指針のためには、ISO26000 の課題整

理が有用である。

①では、持続可能な消費や環境の製品サービスアプローチなどで新たな事業や価値創造の可能性がある。②では、ISO26000もCSRの定義自体に織り込んで重視しており共通事項が多く、かつ、バリューチェーンでの人権配慮・CSR調達などの点が補強材料になる。③では、競争戦略面から見た産業クラスター形成という側面はポーターらの整理が詳しい一方、ISO26000のコミュニティ課題で触れている幅広い関係者との調整手法が示唆に富む。

両者の関連を見るため、縦軸にCSVの3類型を、横軸にISO26000の課題を取ったマトリックスで、主な事例がどこに位置付けられるか図表1で整理した（複数にまたがる場合は主として関係ある部分に位置付けて整理）。

これによれば、3類型のうち第1類型は消費者課題と関連が深く、第2類型は環境課題で役立つ事例が多い。第3類型はコミュニティ課題の関連事例が多い。図表で触れている事例は、笹谷（2013）及びポーターら（2011）を参照されたい。

ISO26000の中核主題ごとの課題はマルチステークホルダーが洗い出した社会課題であり、課題ごとの留意事項も示しているため、CSVの体系を補完する活用方法ができる。これにより、社会・関係者とのウィン・ウィン関係構築へのより効果的なCSVの展開が期待できる。

図表1 事例に見るCSVとISO26000の社会課題との関係

	消費者	環境	コミュニティ	その他
製品・サービスのCSV	<ul style="list-style-type: none"> ◆顧客満足の向上…GOPAN（パナソニック） ◆健康価値の提供…トクホ（食品・飲料会社） ◆ユニバーサルデザイン ◆コミュニティカフェ（タリーズ） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆環境配慮型製品…アークア（トヨタ） ◆容器包装の軽量化・環境配慮型製品・「お茶で日本を美しく。」キャンペーン（伊藤園） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆地産地消・地域限定…ご当地キティグッズ（サンリオ）、地域限定じゃがりこ（カルビー） ◆文化…お〜いお茶 新俳句大賞（伊藤園） 	<p><人権></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆人権に配慮した製品…1チョコfor1スマイル（森永製菓・ACE） ◆病気の児童向け保育サービス（認定NPO法人フローレンス）
バリューチェーンのCSV	<ul style="list-style-type: none"> ◆LCCで格安旅行（航空会社） ◆幸せの黄色いレシート（イオン） ◆消費者参加型パック旅行（旅行会社） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆省資源・省エネ化…iPod+iTunes（アップル）、Kindle（アマゾン） ◆CO₂抑制…輸送ルート効率化（ウォルマート） ◆プレオーガニックコットンプログラム（伊藤忠商事） ◆茶殻リサイクル（伊藤園） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆多様な関係者とのネットワーク（6次産業化）…江別麦の会 ◆サプライヤーの育成…茶産地育成事業（伊藤園） ◆ティーテイスターによる茶文化の普及・啓発（伊藤園） 	<p><人権・労働慣行></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆女性販売員の活用…ユニリーバ、ヤクルトレディ <p><人権></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆カツラお手入れ支援サービス（アデランス） ◆ゆめいく自動販売機、おぎゃー献金基金自動販売機（伊藤園）

クラスターの CSV	◆多様な関係者とのネットワーク…渋谷ヒカリエ、あべのハルカス	◆環境まちづくり…エコツェリア（三菱地所）・東京駅復原プロジェクト（大丸有） ◆製品サービスアプローチ…自転車シェアリングシステム・カーシェアリングシステム	◆地域連携…東京スカイツリー（東武鉄道） ◆地域活性化…遅咲きのヒマワリ（フジテレビ）、沿線で子育て・介護（京王電鉄） ◆健康…オリセット ネット（住友化学） ◆社会的投資…自動車生産体制（トヨタ）	<人権・労働慣行> ◆女性の自立支援（ユニチャーム）
------------	--------------------------------	---	--	-------------------------------

(3) CSV と「三方よし」の異文化理解

CSV は、日本の近江商人の経営哲学である「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」と比較される。「世間」を社会・環境などと現代風に捉えれば、CSV に近い。しかし、米国発の CSV は 3 類型などで理論化・体系化し、関係者との調整のため発信を重視し「見える化」を進めているのに対し、「三方よし」は日本の商文化の一つの伝統として根付いていると思われるが、体系化は進んでいない。

また、異文化理解の観点からこれを比較すると、重要な違いは、「三方よし」とともに心得とされる「陰徳善事」⁴⁾がポイントである。人知れず社会をうるおすことで、「分かる人には分かる」という意味に理解されている（小倉（2003））。これは日本人特有の美德とされてきたが、グローバル化で日本企業も異文化コミュニケーションも踏まえて的確な発信が求められているので、発信面で「三方よし」を修正する必要がある。ISO26000 が示している信頼性確保措置（7.6）を講じた上で、「発信型の三方よし」に切り替える必要がある。日本の伝統的な商文化や考えに米国発の体系を加え、さらに国際標準 ISO26000 の信頼性確保などの指針も採用することにより、「日本型のハイブリッドな CSV」として確立していくべきであろう。

4. ESD による人材力の強化

(1) ESD と CSR/CSV

ISO26000 の「本業 CSR」や CSV は、組織の構成員が的確に理解すれば CSR 活動の推進やパートナーシップの構築が進むが、その重要な要素となるものが ESD である。

ISO26000 では、持続可能な社会の形成のためには 7 つの中核主題すべてにおいて世代を超えた理解の深化に向けた教育・訓練的な課題を強調している。このため、「社会的責任に関する意識の向上及び力量の確立」(7.4.1)を重視しており、「国連持続可能な開発のための教育(ESD)の 10 年」の文書を引用している。ここに、明確に ISO26000 の CSR と ESD の関係性がある。

ESD は、「持続可能な社会づくりのための担い手をはぐくむ教育」（平成 20 年度文部科学白書 第 2 部 第 8 章 Topic）である。持続可能な発展に向けて環境、経済、社会の各側面から学

際的かつ総合的に取り組むものである。

「教育」とは、学校等の公的教育のみならず、企業内研修、地域活動などあらゆる教育や学びの場を含む。また、ESDの手法は、単なる座学ではなく双方向型であり、自ら学びいわゆる「車座」や「ワークショップ」と「気付き」による実践的学習を重視する。

日本ユネスコ協会の整理を参考にすると、育みたい力は、①体系的な思考力（問題や現象の背景の理解、多面的・総合的なものの見方）、②持続可能な発展に関する価値観（人間の尊重、多様性の尊重、非排他性、機会均等、環境の尊重等）を見出す力、及び③代替案の思考力（批判力）、情報収集・分析能力、コミュニケーション能力などである⁵⁾。このうち、異文化経営にとっては、多様な価値観の国際理解とコミュニケーション能力が特に重要である。

また、ポーターらも、CSVの推進には「学際的な経営手法」の理解が必要として、関係者調整能力の高い人材育成やビジネススクールのカリキュラムの改変を提言しており、総合的な教育・訓練を重視している（Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011)）。

企業では、ISO26000による7つの中核主題によるCSRの体系化を行えば、各主題の教育・訓練部分がESDであると整理できる。ISO26000は、相互依存性の考慮と全体的アプローチを要求しており、総合的な教育・訓練が必要である。

企業のESDとしては、①CSR/CSV推進に不可欠なステークホルダーエンゲージメントを効果的に行える人材育成、②関係者との連携・協働活動を通じた人づくりや地域づくり、③ESDに取り組む社員への支援の3点が主要な事項である。

(2)「持続可能な開発のための教育（ESD）に関するグローバル・アクション・プログラム」への対応

2014年11月には「持続可能な開発のための教育（ESD）に関するユネスコ世界会議」が、名古屋市で開催され、ESDの10年（2005年から2014年）の最終年として、これまでの活動を振り返り今後の推進方策について議論された。

外務省によれば、2013年11月に第37回ユネスコ総会においてESDの10年の後継プログラムとして採択された、「持続可能な開発のための教育（ESD）に関するグローバル・アクション・プログラム(GAP)」が、上記名古屋会合で正式に打ち出された。この中で、「貧困削減、気候変動、防災、生物多様性及び持続可能な消費と生産の相関的な問題」が重点とされている。また、「ESDは地域の特性に対応し文化多様性を尊重している」旨確認している。これは異文化経営を進める上で重要なポイントとなる。また、「実施」の項では、加盟国の政府をはじめマルチステークホルダーの参画を促し、「パートナーシップを通じたグローバル・アクション・プログラムの実施」を促進するとしている⁵⁾。

したがって、企業としても、ESDの理解を深め持てる強みを生かして積極的に貢献し異文化経営強化に役立てることができる。

5. SRの時代における“トリプルS”と明日へのヒント

(1) SRの時代におけるCSR/CSV/ESDの統合“トリプルS”

ISO26000はCSRの新潮流となり、企業にとって使い勝手の良いガイダンスで、特に7つの原則及び中核主題は優れている。ポーターらのCSVは、CSRと矛盾するものではなく、互いに補完するものである。特に、ISO26000が策定されたあとのCSRは網羅性が高まっており、経済価値創造を目指すCSVと組み合わせて推進することにより、活動の地理的・時間的・情報的広がり生まれ、実践の助けになる。また、「気付き」を共有することで、様々な角度での考え方やものの見方があることが認識できる。持続可能性を学ぶESDの手法は、CSRの理解の促進など幅広い活用が望まれる。

社会課題の複雑化から多様なステークホルダーのパートナーシップが求められるSRの時代の中で、企業としては、“S”を含む3つのキーワード、「“CSR”をISO26000で固める」、「“CSV”で共通価値を創造する」、「“ESD”を用いてみんなで学ぶ」を実践していく“トリプルS”の経営戦略が有効である。

(2) 「おもてなし経営」の視点：経済産業省の「おもてなし経営選」

オリンピックに向けて、いわゆる「おもてなし経営」による付加価値経営や、「クールジャパン」の推進が課題である。無形文化遺産となった和食、アニメ、「かわいい」などに加え、世界に誇れる様々なやり方や考え方もある。例えば、MOTTAINAI、SATOYAMA、TERAKOYAなどは日本の歴史と伝統に根差している。その基本は、「おもてなし」(OMOTENASHI)であろう。

「おもてなし」には主客の間などの立場の異なる日本人同士はもちろん、外国人との間で異文化コミュニケーションの強化が必要であり、異文化経営のテーマとして取り上げるべき重要な視点である。今後、特にインバウンドでの異文化経営強化に向けて、国際標準であるISO26000により人権・環境・消費者課題・コミュニティ課題などの異文化関連項目を洗い出し、ステークホルダーエンゲージメントの強化につなぐ必要がある。

グローバル化などで厳しい価格競争を強いられる環境の中で、価格競争に陥ることなく顧客ニーズに対応し、顧客のみならず社員、地域・社会から愛される経営を実現している企業が存在する。経済産業省は、下記の3点に該当する経営を「おもてなし経営」として選定し、サービス事業者等が目指すビジネスモデルとして推奨するプロジェクトを平成24年度より推進している(24年度に50件、25年度に28件選定)。

「おもてなし経営」とは、①社員の意欲と能力を最大限に引き出し、②地域・社会との関わりを大切にしながら、③顧客に対して高付加価値化・差別化サービスを提供する経営と定義されている。

この基準は、ISO26000で見れば、①がステークホルダーエンゲージメントを担う従業員の

労働慣行、②が社会の構成員はすべて地域コミュニティの一員として責任があるという SR の時代におけるコミュニティ課題への対応、③は②とあいまって消費者課題への対応である。また、①から③を通じ、企業と社員・地域・消費者との間で CSV が生まれている。

JR 東日本テクノハート TESSEI（新幹線の東京駅・上野駅での折り返し清掃整備業務等を行う企業）の「日本の新幹線運行を支える心、さわやか・あんしん・あったか」（平成 24 年度選定）が代表例である。「ミラクル 7 ミニッツ（奇跡の 7 分間）」と国内のみならず海外からも注目が集まった。おもてなし経営のポイントは、迅速・的確な清掃、利用者への接し方、誇りを持たせたユニフォーム変更を挙げている。「動きの速さと正確さは『芸術的』とも評され、TESSEI は誇りを込めて『新幹線劇場』と呼ぶ」という⁶⁾。

専門家により定めた基準による行政の表彰制度での的確な発信や優良事例分析も行っている。優良事例の水平展開に役立ち、企業に客観的評価を与える「プラットフォーム」行政であると評価できる。「おもてなし経営」の一般的な定義がない中でいち早く行政が定義を示したので、デファクトスタンダードになる意義もある。

今後、東京五輪もにらみ、インバウンドでのおもてなしには、上記の 3 要件に、異文化理解のコミュニケーション強化の観点から、「異文化考慮の多言語などの効果的な発信を行う」という要件を加える必要があろう。

（3）高知県の「高知家」

高知県では、県全体を挙げての「おもてなし」行政が展開されている。その核となるのは、2013 年より導入された「高知家」というアイデアである。これは、高知県知事が陣頭に立って、同県出身の広末涼子さんを「高知娘」とし、県民全員を「家」を構成する「大家族」と見立てて、「人と人のつながり」を重視している。

高知家の理念は次の通り示されている。

「おいしいご飯。キレイな景色。たのしい遊び。ぬっくい人。高知県は高知家の家族しか知らないような『幸せ』を、たっくさんおすそわけします。高知に関係する人は、みんなあ家族やきね」

食・観光資源などいいものすべて「おすそわけ」という統一コンセプトの下で、次のようなアイデア満載の政策が打ちだされている（高知県ホームページ及びプレスリリースなどから整理した）。

○高知家の唄「ちゃぶ台と家族写真」（作詞：カツオ人間（高知県のご当地キャラ）と高知家、作曲：岡本真夜）

○組織（高知県 観光振興部 おもてなし課）

○映画「おもてなし課」のロケ誘致

○「観光立県」としての政策（おもてなし気運の醸成のための県民による「おもてなし一斉

清掃」の実施や「おもてなしトイレ」の認定、観光ガイドの育成、技術の向上、四万十川
佐田の沈下橋などのフォトスポットの整備、おもてなしタクシーの利用促進など

- 高知県おもてなしアクションプランの「おもてなし五か条」の制定
- 「食」の地産地消の推進（カツオや「皿鉢料理」など）や観光客に推奨したい飲食店を全国初の県民総選挙で選定、ランキングし公表。これは、企業（飲食業・レストラン）にとって励みになるプラットフォームである。
- 「移住」：「高知家で暮らす」政策と産業振興推進部移住促進課への「移住・交流コンシェルジュ」の設置。
- 「カツオ人間」（高知県地産外商公社特命課長でもある高知県のキャラクター）
- 「リョーマの休日」：RYOMAの頭文字をもじり旬な情報を発信、R=ロマンの休日、Y=やすらぎの休日、O=美味しい休日、M=学びの休日、A=アクティブな休日。M（学び）の部分が、ESD 的価値が高い。大河ドラマ「龍馬伝」の放映で伸張した観光客数を減少させない努力をしている。
- ステークホルダーの活動
 - ・企業：「高知家」のリンクバナーや表札の立てかけによる参画
 - ・高知大学：企業、大学、NPO 等と農漁村との交流を応援する県の「結（ゆい）プロジェクト」への参画や同大学「社会協働教育部門」での「ファシリテーション力養成道場」などの実施。ファシリテーションは、ESD の今後の主要なテーマである。
 - ・高知県国際交流協会：外国人も高知家の一員という、在住外国人への多言語のブログ発信など
- インバウンド：国別誘致活動や観光案内板、パンフレット等の多言語化の推進
- 「高知龍馬空港」：高知空港の平成 15 年 11 月 15 日からの愛称で、日本では人名を冠した初めての空港。海外では、シャルル・ド・ゴール空港（フランス）やジョン・F・ケネディ空港（アメリカ）などがある。
- 「リョーマの休日—高知家の食卓—」：平成 26 年度観光キャンペーンである。

（4）高知県の事例からみる“トリプル S”の明日へのヒント

この事例は地方自治体が主導しているが、企業を含めマルチステークホルダーの参加で成り立っている。企業の“トリプル S”の視点で分析すると、「気付き」は次の通りである。

まず、「高知家」というストーリー性がある仕組みがわかりやすいので、県民や関係者に理解が得られやすい。この統一コンセプトの下で工夫された政策が展開され、企業のコミュニティ課題の CSR で CSV を生み出す要素が多い。

身近な取り組みで、地元アセットを掘り起こし、特に、和食の無形文化遺産の伝承に資する「食」のクローズアップが効果的である。第一次産業・外食・食関連産業などの幅広い企業が

参加して成り立っている。

また、地産地消・観光・地域活性化に向けての、官民挙げて参加できる「プラットフォーム」を県が関係者の意見を聞きつつ整備している。この実行を担う特色ある組織の整備（おもてなし課）も行い、県内と県外の異文化交流の工夫（ロケーション誘致など）や県民・県外両にらみのダイバーシティ配慮（移住・交流コンシェルジュなど）も見られる。ここでは、映画産業や住関連産業のビジネスにつながる。

政策を総合化した「リョーマの休日—高知家の食卓—」などの効果的な発信では異文化コミュニケーションも重視しており、インバウンドにもつながる動きである。観光産業とインフラ整備（空港、タクシー、観光スポット、トイレなど）の企業のほかメディアの役割も大きい。

筆者は、人と人とのつながりで遂行される CSR・CSV・ESD の要諦として、第一に共通価値についての「共感」、第二に活動に取り組む理由についての内外での理解と「論理」、第三に優良事例の「継続」の3点が重要であると考え。高知県の政策は、県民や関係者を巻き込むためこの要諦を押えている。特に、関係者の学びと気付きから浸透を狙う ESD（例：RYOMA の M は「学び」）の工夫がある。

企業は、社会課題への対処であるこの政策のプラットフォームの構造について情報を集め、理解し、自社の本業との接点を見出す感度を有するかどうかで、新たなビジネスチャンスへの大きな差が出てくる。

以上の通り、企業も含めた多様なステークホルダーによるパートナーシップ形成を促進する CSR・CSV・ESD の“トリプル S”の統合につながる事例である。

日本では、ともすれば、“トリプル S”が身近な所で「意識されない形」で進んでいる。まずは、以上のような身近な事例を分析して意識化・見える化し、「気付き」を得る。この気付きにより行政などのプラットフォームも活用して企業が本業を通じて参加すれば、新たな共通価値の創造とパートナーシップ構築につながる。

6. 結論—“トリプル S”の異文化経営戦略

CSR/CSV/ESD の3つの要素は、相互に密接に関連性があるのみならず、相互補完的である。いずれにも共通している事項は、これらを推進するのは人であるという点である。人と人とのつながりにより新たな共通価値を生み出し、複合的な課題に対処していく「パートナーシップの時代」となった。

グローバル化の中で日本としては優れた文化・技術・仕組みを世界に理解してもらい、世界からの信頼を得つつグローバルな共通価値創造が求められる。価値観を異にするステークホルダーの多様性への感度が重要であり、的確なコミュニケーションで経験知を形式知に転換する必要がある。

異文化経営の強化のためには、“CSR”をISO26000で国際標準としての社会対応力をつけ、“CSV”の共通価値の創造で異なる企業文化のビジネスパートナーとのシナジー効果をねらい、“ESD”で国際理解教育を基礎にした持続可能性を考える人材育成を行うという、CSR/CSV/ESDの統合が有効である。“トリプルS”の経営戦略(笹谷(2013))の異文化経営への活用を提唱したい。

<注>

1)『社会的責任に関する手引』JISZ26000:2012(ISO26000:2010)、平成24年3月21日、日本工業標準調査会審議、日本規格協会発行。以下ISO26000と記載。

2)M・ポーター、M・クラマー、邦訳版「共通価値の戦略」、『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号。

3)福渡潔(2011)「ISO26000の概要及び利用状況、社会的責任議題の世界標準(国際規格)」、NKSJ—RMレポートE12。青木崇(2013)「国際機関における企業行動指針の形成と展開——CSR企業行動指針の策定を中心として」『日本労働研究雑誌』2013年11月号(No.640)。

4)出典は中国漢代の「淮南子」の「有陰徳者必有陽報、有陰行者必有昭明」。「陰徳には必ず陽報が報い、陰行、人知れず実行すれば、必ずその名は世に現れるという解説的な文章である。」(小倉2003)

5)「育みたい力」やGAPについては文部科学省、日本ユネスコ国内委員会ホームページを参照した(2014.6.24更新)。<http://www.mext.go.jp/unesco/004/1345280.htm>

6)経済産業省「平成24年度おもてなし経営企業選」の「株式会社JR東日本テクノハートTESSEI」の取り組み紹介より(2014.6.24更新)。<http://omotenashi-keiei.go.jp/kigyousen/50.html>

<参考文献>

阿部治、川嶋直(2011)『次世代CSRとESD 企業のためのサステナビリティ教育』ぎょうせい

五嶋正風、中村孝太郎(2009)「サービス価値共創と日本の伝統的な『主客一体』:『おもてなし』文化における主客の関係とは」北陸先端科学技術大学院大学(JAIST) 研究・技術計画学会『年次学術大会講演要旨集』Vol.24

水尾順一(2014)「グローバルCSRを基軸としたCSVに関する一考察 —ヤクルトを中心として企業のサステナビリティ活動からの学習」日本マネジメント学会『経究』17-1 pp.29-45

小倉栄一郎(2003)『近江商人家訓選集 近江商人の理念』サンライズ出版

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, pp.62-77

笹谷秀光(2013)『CSR新時代の競争戦略—ISO26000活用術—』日本評論社