

ステークホルダーとのコミュニケーション/ エンゲージメントを推進するガイドライン

金属資源開発調査企画グループ企画チーム 担当調査役 植松 和彦
uematsu-kazuhiko@jogmec.go.jp

はじめに

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) の観点においては、ステークホルダーを重視することが重要であり、ステークホルダーとのコミュニケーションやエンゲージメントをいかに実施していくかが課題である。

1990年代後半から、ステークホルダーとのコミュニケーションを目的に、新しい企業報告は様々な形で行われてきた。初期は「環境コミュニケーション」が主流であり、これまで多くの企業が「環境報告書」を発行してきている。2000年前後から、社会的側面を含める「サステナビリティ報告書」や「CSR報告書」が広まっていった。

そして2006年現在、ある程度の環境・社会的インパクトを有する事業を営んでいる大手企業であれば、上記のような非財務報告を中心としたステークホルダー・コミュニケーションは必要不可欠になったといえる。

企業活動の透明性を高め、幅広いステークホルダーに対する説明責任を果たすことは、21世紀初頭の企業統治 (コーポレート・ガバナンス) の基本であるといっても過言ではない。

本稿では、効果的なステークホルダー・コミュニケーションを行うために、注意すべきポイントや参考となるガイドラインについて紹介する。

最近ではグローバル企業のステークホルダーとの関係において、情報のやり取りの「コミュニケーション」に留まらず、ステークホルダーに自社の取り組みを説明し、それに対するフィードバックをもらい、自社の意思決定への参画を得る「エンゲージメント (関わり合い)」が鉱業界を含め、国際的に重要視されている。

1. 効果的なステークホルダー・コミュニケーションのプロセス

コミュニケーションが成立しているか否かを決めるのは、情報を発信する側というよりは、情報の受け手であるステークホルダーだということを認識する必要がある。

ターゲットとなるステークホルダーにとって意味のある情報 (コミュニケーション内容) や、利用しやすい発信媒体やスタイル (コミュニケーション形態) が実現されて初めて効果的なコミュニケーションが成立したといえる。

このような基本的な認識を踏まえ、ステークホルダー・コミュニケーションを実施するにあたって特に留意したい点は二つである。

「ターゲット・ステークホルダーとは誰か」の特定を行うこと。

「そのターゲット・ステークホルダーはどのような情報ニーズを持っているか、あるいは自社に対してどんな期待を抱いているか」を検証すること。

鉱業・資源開発に携わる企業のステークホルダーとしては、内部ステークホルダーとして社員・従業員やビジネスパートナーが挙げられ、外部ステークホルダーとして、行政、地域社会とその住民、顧客、市民団体、株主、金融機関等が挙げられるが、例えば、市民団体を重要視すべき外部ステークホルダーであると考えられるならば、そのステークホルダーの情報ニーズや鉱

業界への期待を検証し、コミュニケーションを行うべきである。

しかし、ターゲット・ステークホルダーは一つに絞りきれない場合が多い。例えば、市民団体に加え、金融機関や社会的責任投資関連 (SRI) の格付け機関などに対してもコミュニケーションを実施することが望まれる。更には、社員や顧客にも情報発信し、環境・社会への取り組みについてコミュニケーションを図る必要がある。このような様々な目的がある状況下、果たして一つのコミュニケーション形態ですべての目的をカバーできるのか、それとも何らかの住み分けや媒体の分業が必要なのかを、コミュニケーション・プロセスの入り口で検討する必要がある。

いずれの場合にせよ、効果的なコミュニケーション・プロセスを次のようにとらえることができる (図1)。

自社にとってのコミュニケーションの狙いや目的を明確にする。

ターゲット・ステークホルダーを選定する。

そのターゲット・ステークホルダーの情報ニーズや期待を検証する。

適切なコミュニケーション内容と媒体や形態を選定する。

資源開発・鉱業界にとって、その事業がグローバルな事業であるという性格から、ターゲット・ステーク

ホルダーが、国内関係者のみならず、海外関係者や全世界にまたがっている状況である。また多くのステークホルダーに対して、企業活動が継続的かつ大規模な影響を及ぼすため、戦略的なステークホルダー・コミュニケーションが非常に重要である。

更に、情報発信型のコミュニケーションに留まらず、企業の意思決定プロセスや共同プロジェクトなどにステークホルダーを参画させる「エンゲージメント」のスキルを磨くこともますます重要になると思われる。



図1 効果的なステークホルダー・コミュニケーションのプロセス

コミュニケーションとエンゲージメントとの相違

上記で述べたように、コミュニケーションが成立するか否かは情報発信側が決めるのではなく、受け手＝ステークホルダーの受け止め方によって決まるのである。しかし、それでもコミュニケーションは、企業側が計画する一方通行の情報提供になりやすいものである。さらに、実際の効果測定を行うことは難しく、「コミュニケーションは実際にどこまでできたのか」について、確信が持てない場合が多くみられる。

そこで、コミュニケーションから一歩踏み込んだものとして、ステークホルダーに自社の取り組みを説明し、それに対するフィードバックをもらい、自社の意思決定のプロセスへの参画を得る一連の関わり合いを「エンゲージメント」と定義づけ、あえてコミュニケーションと区別してとらえる（あるいは、コミュニケーションより広い概念としてとらえる）動きが世界的に主流となりつつある。この一連の過程を効果的に管理、実施できる企業は、社会のニーズをいち早く取り込み、経営に反映し、企業競争力を高めていくことが可能になる。

鉱業界の多くの企業は、CSRの取り組みのなかで、ステークホルダー・エンゲージメントの重要性を強調している。例えば、Rio Tinto社、AngloGold Ashanti社などの多くのグローバル企業はホームページ上にStakeholder Engagementという専用ページを設置し、「単なる情報伝達をしているのではなく、自社の決定プロセスへのステークホルダーの参画を重視している」というメッセージを発している。

また、ICMM（国際金属・鉱業評議会）でも、2005年度のニューズレターなどで、ステークホルダー・エンゲージメントやコミュニティ・エンゲージメントの重要性を訴えている。

産業界全体では2005年に、UNEP（国連環境計画）が2部構成の「ステークホルダー・エンゲージメント・マニュアル」を発行しており、企業に対しての

エンゲージメントの意義や実施の方法論などについて詳細にわたり記載している。

2. コミュニケーション/エンゲージメント・ツールの活用

非財務報告、すなわち環境やCSRコミュニケーションが本格的に議論され始めたのは1990年代後半以降であり、ステークホルダー・エンゲージメントにまで踏み込んだ議論は2000年以降に活発化した。従って、エンゲージメントを行うにあたっての最も効果的なツールや仕掛けに関しては、現

在も各社模索段階にあるといったところである。ここ7～8年の間に、様々な新しい手法、仕掛け、ツールが使われ始めているが、そのなかで比較的広く用いられ

るコミュニケーション/エンゲージメントの標準的な手法としては、サステナビリティ/CSR/環境報告書の作成とステークホルダー・ダイアログが挙げられる。

(1) サステナビリティ/CSR/環境報告書

サステナビリティ/CSR/環境報告書に関しては、いわゆる非財務報告であり、コミュニケーション/エンゲージメントへの第一歩である。企業の社会に対する責任として、財務の決算結果だけでなく、環境・社会活動の取り組みやパフォーマンスもきちんと開示すべきであるという認識は、すでに一般化している。必ずしも独立した報告書の形にする必要はないが、とりわけ環境・社会インパクトの大きい鉱業・資源開発業界に属する企業であるなら、非財務報告をすること自体は必須であるといえる。

しかし、実際の報告書では、自己満足型の一方的な情報開示にすぎない報告書も少なくなく、また、大量の情報を盛り込み、受け手の知りたいことや読みやすさを軽視している報告も見られ、この分野において草分け的存在として活動してきた英国のシンクタンク、サステナビリティ社は、このような報告書を「絨毯爆撃」のような報告だと指摘している。

一方的な情報伝達を超え、エンゲージメントのきっかけとなる報告書をつくるためには、媒体の形態のカスタマイズ、デザイン、読みやすさなどユーザビリティの向上、フィードバックメカニズムの工夫などに配慮すべきであろう。

(2) ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダー・ダイアログとは、ステークホルダーとの直接的な対話を実現する非常に有効な仕掛けである。ここ数年の間に、日本の産業界においても急速にその実施は広まっている。ステークホルダー・ダイアログは、様々な種類に分類することができる。

各界を代表するステークホルダーを招聘してのダイアログ

国際的な第一人者や専門家も含めたステークホルダーを招聘してのダイアログ
 自社の直接的なステークホルダーを招聘してのダイアログ
 タウン・ミーティング
 報告書を読む会

3. ステークホルダーとのコミュニケーション/エンゲージメントを推進するガイドライン等

企業がステークホルダーとのコミュニケーション/エンゲージメントを推進する際に参考になるガイドライン等は以下のとおりである。

(1) GRI

GRIとは

GRIとは、Global Reporting Initiativeの略で、企業のサステナビリティ（持続可能性）報告に関する国際的なガイドラインの作成とその普及を目的に1997年に設立された国際組織である。本稿では、GRIによるステークホルダーの多様な意見を反映したガイドラインづくりと企業の関わり方について紹介する。

GRIは、1997年当時、世界的に発行数が伸びていた環境報告書の国際標準を設けることを意図して、米国の有力NGOであるCeresとUNEP（国連環境計画）が中心となり、米国に設立された。それから10年近く経った現在、拠点をオランダ・アムステルダムに移し、完全な独立組織として精力的な活動を続けている。

GRIの現在のミッションは、企業に対し財務報告と同様に定期的かつ比較可能な形でサステナビリティ報告をしてもらうよう促すことにある。トリプル・ボトムライン（経済・環境・社会の三つの側面）の活動結果の報告をいかなる組織でも可能とする報告フレームワークの開発およびその継続的な改善により、ミッションの実現を目指している。

マルチ・ステークホルダーによるガイドラインづくり

GRIの大きな特徴の一つは、設立当初よりガイドラインづくりにおいてマルチ・ステークホルダー方式という考え方を貫いていることにある。マルチ・ステークホルダー方式というのは、様々な立場における異なった専門性を持つステークホルダーに積極的に参画してもらう仕組みであり、ガイドラインに多様な意見を反映させていこうとするものである。そのためにはステークホルダーの多様性とバランスを保つことが重要であるため、世界のあらゆる地域から、企業・市民社会・投資家・労働者・会計士・学者・コンサルタントなどを代表する多様なステークホルダーがガイドラインづくりに参画するよう働きかけを行っている。

このようなマルチ・ステークホルダー方式

を採用したことで、GRIガイドラインの策定・改定作業において、実務レベルの経験・知識に裏付けられたステークホルダーの多様な意見を直接反映することが可能となった。そのため、GRIガイドラインには、報告書を発行する側の意見も報告書を読む立場である様々なステークホルダーの意見も反映されている。ワーキンググループでは、できるだけコンセンサスがとれるところまで議論を重ね、報告書に記載する指標、方針や管理体制などに関する情報開示項目などガイドラインの内容の見直しおよび設定を行っている。

マルチ・ステークホルダー方式に欠点がないわけではない。多様性とバランスを追求することで、様々な参画者が議論に加われるものの、どうしても声の大きい人の意見が優先されがちとなる。また、それぞれのステークホルダーの関心事や意図は異なるため、マルチ・ステークホルダーにおける議論は焦点が分散することが多く、それぞれのテーマにおいてより深く突っ込んだ議論が難しいということもある。

鉱業・金属産業のGRIへの参画

鉱業・金属産業としては、国際金属・鉱業評議会（ICMM）がGRIのガイドラインづくりに参加しており、マルチ・ステークホルダーによる作成プロセスを経て2005年に鉱業・金属産業に特化した補足文書の草案「GRI 鉱山・金属業補足文書」を発行した（表1）。ICMM加盟各企業は2007年までにこの枠組みに基づき報告を行うことに合意している。このようにマルチ・ステークホルダーの構成員として、業界団体やイニシアティブが参画して自分たちの産業に関する補足文書作成を手がけるケースも多い。

表1 鉱山・金属産業の補足文書に盛り込まれた鉱業界独自の事項

経済	収入の補足、経営、分配	地元経済への貢献あるいは開発への影響がとくに重大でステークホルダーの関心対象である事業地(例:遠隔地の事業地)の特定と、その貢献の評価に関連する方針の概説
	付加価値	事業によって付加された価値(国別)
環境	生物多様性	生産活動や資源採取利用のために所有・賃借・管理している土地の総面積 生物多様性管理計画が必要であると特定した事業地の数・割合と、管理計画がすでに備わった事業地の数・割合
	原材料	二次資源(リサイクル資源)から製造された製品の全体に占める割合
	原材料に対するスチュワードシップ	製品の環境効率(エコ・エフィシエンシー)や持続可能性に関連する特性(例:リサイクル可能性、原材料使用量、エネルギー使用量、毒性)の評価に関する方針
社会	採掘・鉱物加工から生じる大量の廃棄物	表土、ズリ、尾鉱、スラッジもしくは残渣の管理に関するアプローチに関する記述
	地域社会(コミュニティ)	報告期間中に発生したコミュニティに影響する重大な事件・事故、およびそれらを解決するために使用した苦情処理メカニズムとその結果についての記述
	再定住	再定住に関する方針と活動についての記述
	事業場閉鎖	社会(労働力の移行を含む)・環境・経済的側面を網羅した閉鎖計画を備える事業場の数もしくは割合
	土地の権利	地元コミュニティの土地や慣習上の権利(先住民の権利を含む)を特定するプロセスと、紛争解決に使われる苦情処理メカニズムについての記述
	緊急時に対する準備	従業員、コミュニティ、もしくは環境に影響を及ぼす緊急事態を特定し、これに備え、対応するためのアプローチなどに関する記述
	安全衛生	職業性疾病の新しい発生件数(種類別)、職業性疾病予防に関するプログラムに関する記述

企業としての GRI ガイドラインの利用方法

企業が GRI ガイドラインを使用する際に具体的に得られるメリットとして、世界的規模における危機感・課題認識の視点を把握することができるということがある。自社のみ同業界のみで議論している場合、どうしても議論の内容や課題認識が自分たちを中心とした非常に偏ったものになりがちである。しかし、マルチ・ステークホルダーで議論を尽くした GRI ガイドラインに掲載されている考え方や指標は、様々なステークホルダーの意見が盛り込まれているためこのような偏りが少ない。

GRI ガイドラインというと、一般的に開示すべきパフォーマンス指標にばかり目が行きがちであるが、「包含性」「適合性と重要性」「サステナビリティの文脈」「網羅性」などといったガイドラインが謳っている基本概念をきちんと理解することが、報告書の作成だけでなく CSR 経営を進める上でも非常に重要である。このような概念は、数年間に及ぶマルチ・ステークホルダーによる議論の結果として導き出されたものであり、サステナビリティ・CSR の取り組みや報告を行っていく際に、非常に重要な考え方である。

(2) AA1000SES (ステークホルダー・エンゲージメント基準)

英国 NGO の AccountAbility (正式名称: The Institute of Social and Ethical AccountAbility, 1995 年設立) は、2005 年 9 月にステークホルダー・エンゲージメントに関するグローバル基準として「AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard)」の公開草案を発表した。一般向けにステークホルダー・エンゲージメントの基準としてまとめられたもの



としては、これが世界初となる。AA1000SES は、ステークホルダー・エンゲージメントの設計・導入・評価・コミュニケーション・保証などに使用することができ、これらのあらゆる段階における品質を向上させることを目的とした誰でも自由に活用できるフレームワークとなっている。

AA1000SES が対象とするエンゲージメントの種類は、内部エンゲージメント・外部エンゲージメントなどを想定しており、また、対象とするエンゲージメントの内容も組織の機能によるものから、社会における課題によるもの、全組織的なものまで多岐に及ぶ。想定するユーザーは、企業(組織)保証機関、基準の開発者、レイティングや指標の開発者、投資家・アドバイザーなどであり、それぞれの目的で活用できるように考慮されている。

このフレームワークでは、ステークホルダーとのエンゲージメントを「検討と計画」「準備とエンゲージ

メント」「対応と測定」からなるステップを通して進めていくことが提案されている(表2)。

表2 ステークホルダーとのエンゲージメントのステップ(AA1000SES)

検討と計画	ステークホルダーの特定
	重要項目の初期特定
	エンゲージメントの目標と範囲の決定・定義
	エンゲージメントの計画と実施スケジュールの作成
準備とエンゲージメント	効果的なエンゲージメントの方法の決定
	実施能力の構築と強化
	理解、習得、改善を促進する方法でステークホルダー・エンゲージメントを実施
対応と測定	習得事項の運用・取り込み・コミュニケーション
	パフォーマンスの測定・モニタリング・評価
	評価、再計画および再定義

(ステークホルダー・エンゲージメントにおけるポイント)

以上のようにフレームワークの手順に則りステークホルダー・エンゲージメントを進めることで、効果的な成果を得ることが期待できる。重要なポイントは、業務プロセスにおいてステークホルダーからのフィードバックを得る仕組みを持つことである。ステークホルダー・エンゲージメントはすべてのプロセスの一部であるべきで、始まりでも終わりでもなく、繰り返し行われていくものであるという考え方が基本となっている。

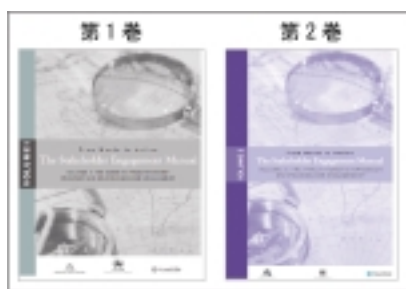
AA1000SES は、ステークホルダーの権利をベースとした考えに基づいて開発されている。その考え方によれば、ステークホルダーには参画(エンゲージメント)する権利があり、企業はそれに応える義務があるということになる。フレームワークの中では、この10の主なステップにおいても、「ステークホルダー・エンゲージメントが実施され、熟達したときには、組織は意思決定のプロセスおよびステークホルダーへの対応の設計および導入に関してステークホルダーを参画させるべきである」と謳っていることから、あらゆるステージの意思決定のプロセスや設計段階において、ステークホルダーの参画を促していく意図が読み取れる。

(3) ステークホルダー・エンゲージメント・マニュアル

AccountAbility は、2005 年 7 ~ 10 月に UNEP (国連環境計画)らと共同で「ステークホルダー・エンゲージメント・マニュアル」を公表した。このマニュアルは、戦略的なステークホルダー・エンゲージメントを実施するための実践的ガイダンスであり、83 ページからなる第1巻と、145 ページからなる第2巻に分かれている。

第1巻には、ステークホルダー・エンゲージメントに関する様々な考察が書かれており、企業・NGO・国際労働組合、業種別協会における多数の組織へのインタビューを通してエンゲージメントの動向や示唆などがまとめられている。ヒアリングを実施した対象組織には、国際金属・鉱業評議会(ICMM)、国際

鉄鋼協会（IISI）も含まれている。第2巻は、企業実務者の使用を想定した、実践的な内容になっており、下記の5つのステージにおける具体的な実施方法と様々な例示が掲載されている。



ステークホルダー・エンゲージメント・マニュアル

エンゲージメントの戦略的思考

組織のステークホルダー・エンゲージメントにおける戦略的な優先順位を特定する。

エンゲージメントの分析および計画

更なる優先順位付けとエンゲージメントの計画を策定するために、組織とステークホルダーに関する基礎知識を習得する。

エンゲージメントを効果的に実施するために必要な能力の維持と強化

ステークホルダーと効果的なエンゲージメントをするために必要な個々のスキルの習得と組織的な制度の構築を行う。

機能的な方法によるステークホルダーとのエンゲージメント

計画とステークホルダーとの効果的なエンゲージメントを実施する。

実行とエンゲージメントの見直し

新たな学習・見識・合意を実行に移す。

さらに、実務上使用できるテンプレートも各種公開されており、ステークホルダー・エンゲージメントを実践する際の参考書として活用できる。

おわりに

鉱物資源の探査・開発においては、探査・開発地域における地域社会やその住民の理解を得た事業の推進が重要である。その点において地域住民との緊密なコミュニケーションは不可欠であり、かつ重要な取り組みである。しかし、実際に地域住民とのコミュニケーションをいかにうまく実施していくかが難しい問題であり、ステークホルダーとの不断の意思疎通を図るための努力が必要である。

GRI に関し、世界の主要な鉱山企業が加盟する国際

金属・鉱業評議会（ICMM）では、2007年までに会員企業各社がGRIに沿ったサステナビリティ/CSR/環境報告書を作成し公表することを決定した。

このためICMMは会員企業の取り組みを支援する活動を実施、最近では、発行するサステナビリティ/CSR/環境報告書に対する保証（認証）につき会員企業担当者向けに講習会（地域別）を実施しており、我が国においても2007年1月に東京で実施される予定である。これらの取り組みを通じ、鉱業界でのステークホルダーとのコミュニケーション/エンゲージメントに関する対応やスキルが向上していくことが期待される。

(2006.12.4)

参考資料

1. 「平成17年度鉱業の持続可能な開発に係るステークホルダー動向調査報告書」
JOGMEC 金属資源開発調査企画グループ
2. 「Mining & Sustainability (9) 国際金属・鉱業評議会（ICMM）2005年活動レビュー」
『金属資源レポート』（Vol.36 No.2 2006.7）JOGMEC 金属資源開発調査企画グループ
3. 「平成16年度鉱業の持続可能な開発に関する世界動向と主要な取り組み調査報告書」
JOGMEC 金属資源開発調査企画グループ
4. 「鉱業の持続可能な開発に関する世界の動向と主要な取り組み」
『金属資源レポート』（Vol.35 No.1 2005.5）JOGMEC 金属資源開発調査企画グループ