

# レスポンシブル・ケア解剖学(改訂版)

(レスポンシブル・ケア入門)

改訂;2006.06.14



日本レスポンシブル・ケア協議会

# レスポンシブル・ケア解剖学(改訂版)

福間康之臣

## 序

1985年、カナダでレスポンシブル・ケア(Responsible Care、以後RCと略す)が誕生してから20年が経過しました。これを期に、ICCA(International Council of Chemical Associations)のRCLG(Responsible Care Leadership Group)は活動を見直し、ステークホルダーの助言も入れ、今後の活動方針として「RC世界憲章(Responsible Care Global Charter)」を策定しました。また、世の中では、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)が話題に上がっています。このような時、RCの原点に立ち返り、今後のRCの進め方を考えることは意味のあることだと思います。そのような狙いで、本稿を記述いたしました。

本稿は、2005年に発行しました「レスポンシブル・ケア解剖学」の改訂版にあたります。改訂に際しては、「第一章 RC誕生と進化の過程」、「第二章 RCに於ける倫理の役割」、「第三章 RCの見方、捉え方」、「第五章 RC実践のメリット」、「第六章 RCと企業の社会的責任」、及び「第十章 RCを実施する上でのノウハウ」の箇所を修正、加筆させていただきました。

なお、本稿作成に当たっては、1999年から2003年にわたり、東京都立短期大学の松下優教授が「化学経済」に寄稿された論文を引用させて頂きました。この場を借り、松下優教授に謝辞を表します。

## 第一章 RC 誕生と進化の過程

RC について理解するには、先ず、RC が生まれた背景、進化の過程を知ることが第一です。これにより、RC の本質が見えてきます。

### 1.1 RC 誕生の背景と RC 倫理

RC は、1984 年のインド・ボパール<sup>1</sup>の悲劇的な事故を契機に始まったのではなく、そのずっと以前に種はまかれています。インド・ボパールの事故は RC の成長を促したのです。RC 誕生の種がまかれたのは、1950 年代まで遡ります。当時、カナダでは米国資本による石油精製、石油化学産業が発展し、その結果炭化水素による環境汚染が深刻な状況でした。特に石油化学産業が集中したオンタリオ州のサルニアから南に広がるケミカル・バレーでは、そこを流れるセントクレア川が全面汚染されている状況でした。そして、1970 年代に入ると、地域住民の反対により新しいプラント建設だけでなく、既存プラントの運転も難しくなる状況になりました。また、市民の意向を受けて政府の規制強化が行われるようになりました。

このような状況に対し、化学産業界は過去「法律ではそこまで要求していない、我々は法律を守っている」と法律を盾に言い訳をしてきました。また市民を、出来るだけ不安がらせないよう、提供する情報を制限してきました。基本的に、市民、行政と対立する立場を取ってきたわけです。しかし、このような態度が逆に市民の反発を招きました。市民に対し情報を制限する戦術から、市民を化学産業の良き理解者へと啓蒙する戦術に変更をしたこともありましたが、しかし、これも彼らの不信を増長する結果になりました。戦術の変更ではもはやどうにもならない状況になっていたのです。戦術の基となる考え戦略を変更するしかない状況に追い込まれていたのです。この時代、当事者であるカナダの化学系多国籍企業は、事業存続に対し、危機感を抱くようになっていました。

1977 年の段階で、カナダ化学工業協会 (CCPA: Canadian Chemical Producers Association) は、こういった環境汚染に対応するには、化学物質の製造段階だけではなく、開発、製造、取り扱い、廃棄までの一連のライフサイクルの中での管理が必要との認識を持ち始めました。この認識は、「化学物質の管理に関するガイドライン」として 1978 年の理事会に提出され会員の 1/3 の署名を得るに至りました。

1981 年 CCPA の技術管理委員会 (TMC) の委員長であった元ダウ・カナダ副社長は、上記ガイドラインの延長上にある RC のコンセプトをメディアに公表し、理事会への承認を求めました。しかし、これは従来の考え方を大きく変えるものであり、承認されませんでした。

1980 年代に入り、CCPA は試しに市民、政府、環境活動家との対話を試みました。そして、この方法は市民との関係を改善できること、新しい法律の策定に関し、業界の声を反映できることを発見しました。そこで、CCPA は、化学産業が長期的に存続していくためには、従来の経営倫理からこういった市民との対話を中心とする新しい経営倫理への転換が必要との認識に至りました。

新しい経営倫理の策定に際し、CCPA は以下の点を反省し、新しい経営倫理に織り込むことにしました。

火災・爆発・漏洩事故により周辺住民に迷惑をかけたこと。

事業所で取り扱っている化学物質に起因して上記の事態が起こる可能性について、住民に何ら説明をしていないこと。これにより住民に不信任、不安感を与えたこと。

法律で規制された製造に関する管理のみを行い、法律で規制されない物流業者から中間顧客、最終消費者に至るサプライチェーンに対して、製品の取扱い、廃棄に関する適切な支援を行わなかったこと。これにより、大気汚染、水質汚染、土壌汚染等の環境汚染が発生したこと。

この新しい経営倫理がレスポンシブル・ケア倫理(RC 指導原理と同じもの)なのです。以下に、従来の経営倫理と新しい経営倫理(RC 倫理)を比較したものを示します。

「古い経営倫理」	「新しい経営倫理(RC 倫理)」
・法律に従う	・法律以上のことを行う
・目立たないようにする	・倫理的に正しいことをする
・製造のみの管理	・製品の全ライフサイクルにわたる管理
・一般市民の不安を軽視	・一般市民の不安に積極的に対応
・製品、プロセスは安全と考える	・リスクを意識した予防的考え方をする
・市民へ何を知らせるかは我々が決める	・リスクに関する市民の知る権利を尊重する
・規制に対し防御する姿勢	・政策決定に積極的に関与
・自分の企業のみへの対応	・相互支援と、改善のための相互査察
・環境活動家を無視または敵対する	・環境活動家に意見を求める
・法律を唯一の判断基準とする	・以上のこと全てを判断基準とする

古い経営倫理を一言で言うならば、“法律を唯一の判断基準とし、法律で要求される以上のことはしない、最低限のことを行う”戦略と言えます。これに対し、RC 倫理は、“市民の知る権利を尊重し、彼らの不安に耳を傾け、対話による解決を目指す。そのために法律以上のことをしよう、正しいことをしよう”という戦略と言えます。

RC とは、法律に依存することを止め、自ら立てた倫理に基づき行動しようという企業の自立宣言ともいえます。

RC の目的は、化学産業が失った社会からの信頼を取り戻し、社会から存続を許されるようになることですが、この目的を達成するための戦略(基本的考え方)として、上記 RC 倫理があります。

## 1.2 RC 誕生の瞬間とその進化

1985年、CCPA 理事会は「RC 指導原理」への公式の署名を協会への加盟条件にすると宣言しました。この瞬間、RC が誕生しました。

丁度この一年前、1984年インド・ボパールで大惨事が起こりました。この事故は、化学産業史上最大の事故といわれ、当時の UCC (Union Carbide Corporation) のインド・ボパール工場から漏洩したメチル・イソシアネートにより、3000人以上の死者と17万人の被災者が出ました。そして4.7億ドルの賠償金が支払われました。

1985年、CCPA は、この事故への対応として、プラントの自己チェック表である「安全評価プロセス」文書を作成しました。ボパール事故対策に追われていた CCPA に、更に1985年、サルニア

のセントクレア川でパークロリエチレンの流出事故が起きました。これがグリーンピースの注目を集め、化学産業に対する市民の不安が増加し、一層立法化を押し進める結果になりました。これに対処するため、CCPAは1985年、RC実施の加速等を盛り込んだ「自主活動計画」を承認しました。この計画には、RCの加速以外に、助言委員会の設置、コミュニティーへの周知と緊急事態への対応、トラック運転手の訓練計画等が含まれていました。

しかし、1986年に実施された化学産業に対する市民の意識調査の結果は、化学産業は、リスクの高さにおいて、チェルノブイリ事故に代表される原子力産業に次ぐという結果でした。

CCPAは、「RC指導原理」だけでは、市民の不安に応えるには不十分と判断し、「RC指導原理」を具体的な行動までブレークダウンした行動規範(コード)の作成に着手しました。1986年、「コミュニティーへの周知と緊急事態への対応(CAER: Community Awareness and Emergency Response)」が出来ました。次に、当時問題であった環境に関するコード、「有害廃棄物の管理」が出来ました。その後2年間をかけて、残り4つのコード(製造、プロダクト stewardship、研究開発、輸送・流通)が出来ました。

1993年には、会員の環境パフォーマンスを報告書として公表するようになり、1995年には、第三者検証がスタートしました。

このように、RCはある時一度に完成したのではなく、周囲の環境に合わせ、徐々に進化してきたのです。社会の要望に応え進化していくというのがRCの基本的姿勢です。

### 1.3 カナダから世界へ

米国では、1978年 Hooker Chemicals and Plastics Corporation(後の Occidental Chemical Corporation 社)が1942年から1953年にかけて米国ナイアガラ滝近くのラブ・カナルに廃棄した21,000トン以上の有害廃棄物が25年以上経った後、漏れ出し近隣の環境を汚染し、その結果、学校閉鎖や住民移転の問題を引き起こすというラブ・カナル事件が発生しています。そして、1984年にはインド・ボパールの大惨事が起こり、米国に於ける化学産業の状況は、カナダとほぼ同じでした。そこで、当時の米国化学品製造者協会(CMA: Chemical Manufacturers Association、後の ACC: American Chemistry Council)は、化学産業が社会からの信用・信頼を得て存続するためにはRCしかないと判断し、RCを導入することにしました。このようにして、1985年カナダで生まれたRCは、1988年米国に伝播しました。

カナダに生まれ、米国に伝播したRCは、その後グローバルな活動として2005年時点で52ヶ国に広まりました。その理由は4つ考えられます。

- 1つは世界の化学産業が共通のある問題に直面していたこと。
- 2つ目は、当事者が多国籍企業であったこと。
- 3つ目は、担当行政機関の要望。
- 4つ目は、共通の基準、枠組みを有しながら、かつ各国の特殊事情を組み込めるフレキシブルな仕組みが構築されたことです。

#### 1.3.1 化学産業に共通の問題

化学産業が直面していた共通の問題とは何か、またこの問題は自動車産業や、電気産業にはなかったものなのかを考えてみます。

第一に、化学産業が製造する化学物質の一部には、管理を誤れば、火災、爆発、漏洩といった重大な災害を引き起こす可能性があることが上げられます。現に管理ミスにより、いくつかの

大きな災害を引き起こしたという事実があります。1976年に発生したイタリア・セベソの事故では、ICMESA 化学プラントの2,4,5-トリクロロフェノール反応機バルブが壊れることにより、ダイオキシンを含む有害物質約3トンが周辺大気に流出しました。これにより、周辺住民の皮膚障害やウサギの大量死等が起りました。事故から時間を経ても、この地域で生殖異常、免疫システムと神経の異常、流産など人の健康障害が起こっていると報告されています。1984年のUCC社のインド・ボパール事故、1989年のエクソンモービル社の北海における原油流出事故等、過去の歴史がこれを示しています。

第二に、化学産業が製造する化学物質は直接消費者に渡る商品であることは少なく、たいていは、電気、自動車産業等の川下産業の原料として使用されます。そのため、有益性が消費者に認識されにくいことが上げられます。また、有害性についてもリスクという観点からの理解が不十分なため、化学物質は全て悪であるというような議論が起っています。有害性とリスクを区別して市民に理解させられない所に問題があります。リスクが過大評価されているといえます。自動車はその有益性とリスクがわかりやすく、しかもリスクが使用者に限定されているため排斥運動が起こりにくいと考えられます。化学物質への暴露については、使用者以外にも暴露が及ぶ可能性があることも、極端にリスクを過大評価する一因となっています。

第三に、化学産業が製造する化学物質の種類は非常に多く、しかも毎年加速度的に増加していること、また個別の有害性評価の費用がかかることから、全ての化学物質について有害性が評価されきっていないことが上げられます。

以上述べたことは、化学産業が本質的に持っていることです。化学産業は、他産業に比べある意味ハンディキャップを背負っているといえます。

### 1.3.2 多国籍企業の存在

次に、化学系多国籍企業の存在について考えてみます。彼らは、カナダ、米国以外の国でもビジネスを展開していました。従って、市民による化学企業排斥の問題が、カナダ、米国だけでなく、現在起こっていない地域でも、将来起こることは容易に推察できました。従って、グローバルな対策が必要との認識を持ったわけです。

### 1.3.3 行政機関の要望

もう一つ、このことをグローバルではないが、個別の国の問題として捉えていたのが国の行政機関です。彼らは、市民が化学産業の存在を否定しかねない状況を生んだ背景には、現状の化学物質の管理が、その数と要求される質において、法規制では対処できない段階にきていると認識していました。全ての化学物質の管理を、市民が要求するレベルで、法規制で対応するという事は、非常に費用と時間がかかることです。そこで、自国の化学物質の管理について、法規制一辺倒ではない、何かよい方法はないものかと探していました。これが、国によっては、RC導入を行政機関がバックアップしてきた理由です。

### 1.3.4 RCを支援する柔軟な仕組み

ICCAは、RCの基本要件についてのみ定め、それをブレイクダウンした指導原理、コード、ガイドライン等については、各国の自由裁量としています。このように各国の特殊事情を考慮しながら、且つRCの統一性、整合性が確保できる柔軟な仕組みがRCをグローバル化させた4つ目の理由です。

#### 1.4 RCの世界戦略

1992年、リオデジャネイロで開催された「地球サミット」に於いて、環境と開発を両立させるため今後何をなすべきかを記載した「Agenda21」が採択されました。この第19章に、産業界が取り組むべき課題として、以下に示す化学物質管理に関わる6分野の課題が記載されています。

- A) 化学品のリスクに関する国際的な評価の拡大と促進(HPV,LRI 等)
- B) 化学品の分類と表示の調和(GHS)
- C) 有害化学品及び化学品のリスクに関する情報交換
- D) リスク削減計画の確立
- E) 化学品の管理に関する国家的実行力と能力の強化(Capacity Building)
- F) 有害で危険な製品の違法な国際的輸送の防止

この会議で、RCはその課題を達成するため有効であることが紹介されています。

10年後の2002年、ヨハネスブルグで「持続可能な開発に関する世界首脳会議(WSSD)」が開催されました。この会議は、「地球サミット」の続編に相当する会議で、「Agenda21」の進捗状況がチェックされました。ICCAは、この会議にRCの成果に関するレポートを提出し、高い評価を得ました。しかし、NPO等からは第19章の具体的実施が必要との指摘を受け、2020年までに化学物質の製造・使用が人の健康と環境にもたらす著しい悪影響を最小化すること、2005年を目処に「国際的な化学物質管理に関する戦略的アプローチ(SAICM)」を策定することが合意されました。

ICCAは、RCが社会から認められるようになるためには、WSSD等の国際会議、UNEP等の国際機関でのRCの認知が不可欠と認識しました。このような背景を踏まえ、2005年、ICCAのRCLGはこれまで20年間のRC活動の総括し、世界のステークホルダーの助言を入れ、化学産業及び社会が直面する新しい課題にも対応すべく、今後の活動の指導原理となる「レスポンシブル・ケア(RC)世界憲章」を制定しました。「RC世界憲章」は、以下に示す9つの要素から構成されます。

- 1. 世界RC基本原則の採用
- 2. RC計画の基本要件の実施
- 3. 持続可能な発展の推進への公約
- 4. 持続的な成果の改善と公約
- 5. 世界的規模で化学製品管理の強化 - プロダクトステewardシップ
- 6. 化学産業のバリューチェーンにおけるRCの普及の擁護と促進
- 7. 各国及び世界のRCのカバナンスプロセスの積極支援
- 8. 化学産業の活動と製品に対するステークホルダーの期待に取り組む
- 9. RCを効果的に実施するための適切な資源の提供

更に「RC世界憲章」を具体化する戦略としてGPS(Global Product Strategy)を承認しました。GPSが戦略として焦点を当てているのは、「RC世界憲章」の5.6.に相当する「市民への製品リスクの開示・説明」と「物流を含めたサプライチェーンに於ける化学物質管理の支援」です。これらの実施していることを広く社会に公表することにより、社会の認知を得ようというのがICCAの戦略です。

(第一章 参考資料)

- 「化学經濟」第 46 卷第 5 号(1999 年 4 月) 松下優氏論文  
「化学經濟」第 46 卷第 6 号(1999 年 5 月) 同上  
「化学經濟」第 47 卷第 3 号(2000 年 3 月) 同上  
「化学經濟」第 47 卷第 6 号(2000 年 5 月) 同上  
「化学經濟」第 47 卷第 8 号(2000 年 7 月) 同上  
「化学經濟」第 47 卷第 11 号(2000 年 9 月) 同上  
「化学經濟」第 50 卷 (2003 年 3 月) 同上  
「化学經濟」第 50 卷 (2003 年 4 月) 同上  
「化学經濟」第 50 卷 (2003 年 5 月) 同上  
「化学經濟」第 50 卷 (2003 年 6 月) 同上

## 第二章 RC に於ける倫理の役割

### 2.1 RC は、倫理か道具(具体的活動)か

日本で、RC を導入する際、RC が倫理から出発していることの説明があまりなされなかったため、RC は、省エネ、有害大気汚染物質排出削減、PRTR、ヒヤリハット活動、MSDS 発行等の具体的環境・健康・安全活動であるという認識を持っている方がたくさんいます。一方、RC 発祥の地、カナダでは、RC は法律以上のことをしよう、正しいことをしようという倫理であると繰り返し、繰り返し言われています。米国は、その中間で RC は企業価値を上げるために存在するという、RC の実利的側面を強調しています。このように、倫理と道具(具体的活動)を両極端として各国様々な解釈をしています。CCPA は RC スタート時、次のようなスローガンを掲げ、倫理と道具の関係をうまく表現しています。

“Don't Trust Us, Track Us”(我々の言うことを信用するな、我々が通った跡を見てくれ)

RC は倫理を基礎とする活動ですが、倫理は実践されて初めて意味(価値)をもつものであり、実践のための道具が必要です。RC は倫理と道具を兼ね備えたものです。

### 2.2 倫理の役割

倫理はなくても、自主活動で成果が上がれば、事故、災害がなくなり、企業の信頼性は回復されるのではないかという意見もあります。RC に倫理は必要ないのでしょうか。

企業が社会から信頼を失う原因となった事件、事故には必ず従業員が関与しています。従業員の社会における評判も企業の評判を左右します。事件、事故、社員の評判の背景にあるもの、それが企業風土です。

そして、今、企業が社会から信頼を失っているとすれば、それは過去の不適切な行動の蓄積として出来上がった悪しき企業風土が根本にあります。倫理は、それが明確に文書として示されていなくても、倫理として存在します。例えば、企業が存続していくために利益が必要なのは当然ですが、他の倫理が明確に示されていない場合、利益優先が暗黙の倫理となります。また、倫理が明文化されていても、題目だけで実践されていなければ、企業風土とはなりません。安全第一を倫理として掲げていても、現実には利益優先の行動を取っていれば、安全第一は企業風土とはなりません。悪しき企業風土を良き企業風土に変えるには、新しい倫理に基づいた行動を繰り返し、繰り返し実践する以外に方法はありません。企業風土改善により企業が信頼を回復するというプロセスは、きわめて当たり前のことをするので、マンネリ化し易く、且つ長年の努力が必要です。

長年の努力を継続するには、経営者が従業員に RC 倫理(RC 指導原理)、活動の意義、目的をきちんと説明し、従業員が、それを理解していることが大切です。倫理の役割は、将来の好ましい企業風土を規定し、それを目指し従業員が活動を継続できるよう活動の意義、目的を全従業員の心に刻み込み、全員で共有させることです。

事件、事故に対するその場しのぎの対応は、当面有効ですが、決して長続きしません。企業風土の改善なくして、本質的解決はありません。RC の目指すところは、倫理が企業風土として根付き、従業員がこの新しい企業風土の影響を受けて活動するようになることです。

更に、倫理を理解して行動すると、行動した個人に、倫理にふさわしい個人の品格・誇りと自社

に対する誇りがもたらされます。この倫理にふさわしい個人の品格・誇り、自社に対する誇りは、企業風土の熟成に大きな力となります。同じ活動をして、得ることが少ないのはもったいないことです。よき倫理は実践を前提として、従業員に倫理にふさわしい品格、誇り、自信をもたらし、その従業員から構成される企業に、好ましい企業風土をもたらすものです。

### 2.3 日本人は戦略が苦手

倫理は戦略に、道具は戦術、武器にたとえられます。戦略を実施するには、それをブレークダウンした戦術が必要ですし、戦術を実行するにはそれに適した武器が必要です。倫理を実施するには、倫理をブレークダウンした行動規範が必要ですし行動規範を実行するには、活動方針、目標、実施計画を策定する必要があります。

日本人は、欧米人に比較して、このように物事を戦略から考えるやり方が苦手です。先ず、具体的な戦術、武器から議論に入ります。頭にあるのは、具体的に何をするかであり、先に戦術、武器が決まり、後から戦略が決定される思考パターンをとる場合が多いのです。

例えば、武士道精神が倫理に相当します。これは、明文化されたものではなく、肌で感じ理解するものでした。明文化されているのは、武士道精神をブレークダウンした家訓、武家諸法度、庶民で言えば躰です。これは、行動規範です。なぜ、これを守らねばならないか、またその根本となる武士道精神とは何かについての説明はなく、理屈なしに、家訓、武家諸法度、躰を守るところからスタートします。そのうち、根本となる精神がわかっていくという行動により理解する方法をとってきました。日本がなぜ、このような方法を取ってきたかという、これは、多分日本の風土が影響していると思われます。稲作に適した日本の風土です。稲作は、天候に左右されることが多く、これは神だのみのことであり、人が考えてどうなるものではありません。従って、戦略を考えても無駄なのです。それよりも、現実の作物の状況を良く観察し、それへのすばやい対応、作物の微妙な変化を読み取ることが重要なわけです。即ち、全体を見るよりも、細部を見ることに長けた国民性と言えるでしょう。太平洋戦争に於いて、ゼロ戦、戦艦大和という優れた武器を持ち、真珠湾攻撃のように局部的戦闘に於いて勝利はしたが、全体的戦略を欠いた為、敗戦したというのは、この国民性によるものと思われます。最近でも、この傾向は変わっていません。デジタル家電、パソコンに使用される部品について、日本は優れた技術を有しており、世界シェアの90%以上を占めています。しかし、その集合体である製品のシェアはわずかなものです。欧米、韓国、台湾企業の戦略に遅れをとった結果です。

これに対し、欧米の狩猟民族は、目の前に獲物があることはありません。大切なのは、どこに行けば獲物に巡り会えるか、巡り会えなかった場合どうするかについて考えておくことです。これが戦略です。獲物を殺す道具について工夫することはあまり重要ではないのです。大局を見誤ると獲物に巡り会えず飢え死にます。狩猟民族にとって戦略が一番重要で、細部はあまり重要ではないのです。

しかし、大切なのは、戦略と戦術・武器のどちらかを重要視することではなく、両方持っていることです。

## 第三章 RC の見方、捉え方

### 3.1 RC は化学産業の自立に向けての第一歩

化学産業の製品である化学物質は、廃棄、漏洩等によりその使用者に限定されないリスクを有しています。また、製品は長いサプライチェーンを有する場合があります、リスクが不特定多数に分散される可能性があります。しかも、このリスクの内容が完全には明らかになっていない状況があります。電気、自動車産業では、リスクは使用者に限定され、サプライチェーンも短く、リスク内容がはっきりしています。鉄鋼産業では、サプライチェーンは長いけれども、リスク内容がはっきりしています。このように化学産業の製品が負うリスクは、他産業に比べハンディキャップがあります。化学産業が他産業に比べよりリスクを背負っていることを産業界が自覚したところが重要なのです。RC は化学産業が自立を目指した第一歩といえるのです。RC は、法律に依存するという古い倫理を脱却し、企業自ら立てた新しい倫理に従って行動するという自立宣言なのです。

ここで、自立について、少し考えてみます。

自立の第一歩は、企業を取り巻く環境を受け入れることです。例えば、「化学物質に関する市民の考え方、感じ方は間違っている。政府は市民に迎合し、規制だけを強化する。正確なことを一番理解しているのは当事者の我々企業である。彼らの考え方は間違っている。我々が正しい。」という考え方は、企業を取り巻く環境を受け入れているとは言いがたいのです。過去の経緯、市民及び政府が置かれている現在の社会環境を前提として、彼らの立場に立って考えれば、そういう考え方もありうるというスタンスを受け入れるということです。どちらが正しいか明らかにし、間違っている方を正すよう説得するのではなく、お互いの違いを認識し、違っていることを認めることです。

周囲の環境を受け入れることが出来たなら、二歩目は、他を基準とするのではなく、自らの倫理を基準として行動し、行動した結果の責任を受け入れるということです。法律を唯一の判断基準にすることは、法律に頼っていること、法律をいいわけにしていることとなります。

三歩目は、相手のために何が出来るかを考え、それを実施することです。ここで難しいのは、相手のためで、自分のためではない点です。純粋に give の立場で行動するということです。前例で言えば、一般市民が化学物質について自ら判断できる情報を提供するなり、教育を行うことです。こちらに都合のよい判断をさせるように情報操作することではありません。相手に give の気持ち伝わって初めて、信頼関係が生じるのです。信頼関係が出来れば、逆に彼らから give があるでしょう。このように、自分と自分を取り巻く環境との間で、give and give(一方から見れば give and take)の関係が生じたときに本当に自立したと言えるのです。本当の自立とは、他に頼らない(法律をいいわけにしない)だけでなく、他から頼られる、他の為に存在する、即ち他立ということなのです。周囲の為に自分が存在するということなのです。周囲と give and give の関係になることです。Rohm & Haas では、これを用語の定義は違いますが、次のように表現し、従業員教育に使っています。依存(dependence) 自立(independence) 相互自立(interdependence)。

しかし、世の中、余裕のある企業ばかりではなく、他からの支援なくしては成り立たない企業、他に give する余裕の無い企業も多く存在します。さわさりながら、身の丈に応じ、自立を目指すこ

とが大切です。ここで、“身の丈に応じ”といているのは、横並びに何が何でも自立せよといているのではなく、収益がなければ企業は存続できないという前提に立って、収益と自立との絶妙のバランスをどう取っていくかについての考え方を示しているのです。いつまでも社会に依存するという考え方を取っていると、いずれ社会からしっぺ返しをくらいます。

### 3.2 RC はリスク管理の一つ

RC を実務的側面から眺めてみると、RC は企業のリスク管理の一つに位置づけられます。RC は化学産業特有のリスクを避けるためにスタートしたのです。企業にとって全てのリスクを避けることが大切ですが、難しい点が2つあります。1つは、潜在するリスクをどう把握するかです。2つ目は、リスク管理には資源が必要ですから、どのリスクを優先するかです。リスク間には、ある特定のリスクを下げると他のリスクが増加するという相矛盾する関係があります。RC は化学産業特有のリスクとして最近明らかになったものですが、これを他のリスクと比較し、リスク間の評価、優先順位付けをすることが大切です。そして、これら種々のリスクに対応するには、法律を遵守しているだけでは不十分です。自らの倫理を確立し、実践する以外に道はありません。

### 3.3 従来 of 活動との違い

RC 活動がカバーする範囲は、各国共次のような区分になっています。

環境保全、 保安防災、 労働安全衛生、 物流安全、 化学品・製品安全、 社会との対話

活動分野に関して、従来企業が実施してきた ~ の環境・健康・安全活動に比べより広いことが違いの一つですが、RC は ~ の中のどこに重点を置いているのでしょうか。

RC が誕生した時、最初にどのコードが出来たかを見ればこれがわかります。「コミュニティーへの周知と緊急事態への対応」コードが最初に出来ました。どの産業も火災を起こせば、周辺住民に迷惑をかけます。しかし、化学産業の場合、火災以外に漏洩(インド・ボパールのメチルイソシアネートの漏洩事故等)、爆発の危険性があり、周辺住民への影響は他産業に比べ大きなものがあります。最悪住民の避難を考えねばなりません。従って、周辺住民に、工場で取り扱う化学物質のリスクと万が一の時の対応について説明しておく必要があります。また、化学産業は素材産業であり(一部川下産業も含まれますが)、川下に長いサプライチェーンを有しています。製品は、廃棄を含め、取扱いに注意しなければ、環境汚染、労働疾病を引き起こす可能性があります。また、製品に関する安全情報がなかなか整備されていない事情もあります。従って、製品に関する安全情報を収集し、この情報をサプライチェーンに伝えることが大切になります。「製品(化学品)のリスクについて市民の知る権利を尊重すること」、「製品の全ライフサイクルにわたり管理すること(これをプロダクト stewardship といいます)」。以上の2点が化学産業ならではの特徴です。これらは、化学産業が、化学物質という製品を取り扱っている宿命からきています。勿論、前提条件として他産業と共通する環境・健康・安全に関する取り組みが大切なのは言うまでもありません。

### 3.4 NPO の視点

一部の NPO より、RC は企業の環境・健康・安全に対する取り組みの免罪符になっているのではないかと批判があります。RC を行っていると宣誓し、ロゴマークを使用していれば、別に環境・健康・安全に取り組まなくても、社会から環境・健康・安全にきちんと取り組んでいると認めら

れることを期待する企業があるのではないかと彼らは疑っています。もし、このような心得の企業があるならば、彼らの行為はRCの信頼性を失墜させるものであり非常に残念なことです。それでも、化学産業にはRCを行う道しか残されていません。

なお、検証を受けるか否かが、本気にRCに取り組んでいるかいないかの踏み絵の一つになります。

## 第四章 RC の自主活動としての特徴

### 4.1 生かすべき自主活動の特徴

RC は世界の化学企業が取り組んでいる自主活動です。そして、RC は経営者が「RC 指導原理」に宣誓・署名することからスタートするトップダウン活動です。従って、経営者が RC の意義、目的、倫理についてきちんと理解し、これに賛同することが大切です。そして、経営者が行うべき大切な事は、RC を推進する体制を整備する、責任者を任命する、資源を確保する、従業員に RC 取り組みへの決意を表明する等、RC 推進に対してリーダーシップを発揮することです。

しかし、RC の実施責任は、経営者が重いとはいうものの、経営者だけではなく、全従業員が分担して背負うものです。全従業員が参加して、初めて RC は実りあるものになります。RC は特定の人だけの活動ではありません。そのため、従業員の意識教育が重要になります。

自主活動を含めあらゆる活動は PDCA サイクルを廻すことで成果が得られます。従って、いかに、きちんと PDCA サイクルを廻すかが大切になります。PDCA サイクルをうまく廻し、成果を上げるための一つのポイントは、目標設定です。自主活動は、法律・規制遵守活動と対極にある活動です。法律・規制はある決まった値を持つものであり、これをクリアすれば活動の目標は達成され、活動は終了します。いや、これを維持するのが次ぎの目標であるという意見もありますが、一度達成したものを維持する活動は、達成するための活動に比べ、達成感が少なく、マンネリ化し易く、活動は低調とならざるをえません。活動を生き生きとさせるには、常に達成すべき新しい目標が必要です。自主活動では、法律・規制を拠り所としないため、うまくゆけば、次々に新しい目標が設定でき、活動はいつまでも生き生きとするはずで、これが自主活動の特徴である目標設定の自由が強みとして働いた場合です。逆に、目標設定を誤ると、活動はすぐマンネリ化します。これが弱みです。自主活動は、PDCA サイクルをきちんと廻し、継続的改善を図ることが大切です。そのためには、目標設定を工夫すること、そして PDCA サイクルの最後のステップ Check, Act を徹底することがポイントになります。

自主活動であるから、何をするか自由があります。しかし、自由の裏側には、どのような活動を行い、その結果がどうであったかを利害関係者に説明する責任説明が付いています。説明責任が果されていない活動は自主活動とは言えません。説明責任は、情報公開と検証によって果されます。即ち、自主活動と検証とは切り離せないのです。

以上述べてきた、自主活動としての RC の特徴をまとめると以下のようにになります。

トップダウン活動(リーダーシップの発揮)

責任分担(全従業員の参加)

PDCA サイクルをきちんと廻し、継続的改善を図る

説明責任をはたす

## 第五章 RC 実践のメリット

### 5.1 タイムスケールからみたメリット

RC の説明をすると、RC を実践するとどんなメリットがありますか、またそのメリットはかけたコストと引き合うものですかという質問をよくうけます。

RC 実施のメリットには、短期から中期、長期に至るものまであります。中短期的なものとして、事故、災害減少による保険料節約、省エネ、省資源によるコスト削減、エコファンド組み込みによる株価上昇等があります。長期的なものとしては、企業風土改善があります。中短期的メリットは、対応が適切であれば、かけたコストに引き合うものになります。これに対し、長期的メリットは、対応が長期間に及ぶことと成果が目に見え難いこともあり、コスト見合いではないように思われがちです。しかし、短期的メリットを重視するあまり、将来の収穫のための種をまくという行為を怠ると、最終的には大きな損失をこうむります。

例えば、日本の林業の荒廃は、今の利益を重視するあまり(厳しい経営環境への応急処置として)、植林、間伐という作業を怠ったつけが今まわってきた結果です。逆に、厳しい経営環境にもかかわらず智慧を出し、植林、間伐という作業を続けた一部の企業は、今順調に林業経営を行っています。また放射物質臨界事故を起こした JOC は、作業の効率化という目先のメリットを追うあまり視野が狭くなり、安全を無視するようになりました。短期のメリットを求めれば、どうしても視野は狭くなります。

メリットを考える場合、短期から中期、長期にわたるメリットのバランスが大切です。将来のため、今を少し辛抱することが大切ではないでしょうか。そして、社会から信用・信頼される企業風土を築き企業が永続する長期的メリットを求めるために、倫理が必要なのです。

### 5.2 明瞭さからみたメリット

メリットのもう一つの見方として、明瞭かどうかがあります。通常メリットとは、直接的で、目に見える明瞭なメリットのことをいいますが、これ以外に間接的で、目に見えないメリットがあります。目に見えるメリットも大切ですが、同じ位目に見えないメリットも大切です。これが企業風土に結びついていくのですから。

#### 5.2.1 直接的で、目に見えるメリット

[経営者にとって]

- ・事故、災害の減少による、対応コスト削減、保険料節約
- ・規則・規準違反、社員犯罪、訴訟等の社会リスクの低減
- ・省エネ、省資源によるコスト削減
- ・企業評価ランク向上によるファンド組込みと、結果としての株価の上昇
- ・企業イメージ向上による優秀な従業員の確保

[従業員にとって]

- ・安全で、健康的な職場環境の確保
- ・活動に対する正当な評価

活動にかけたコストを正当に評価することも大切です。従業員にとって安全で、健康的な職場環境の確保はメリットではありますが、これにも労力というコストがかかっています。企業がこの労力を正当に評価しなければ、活動に対するインセンティブが弱くなります。企業は、RC に注ぎ込む労力を必要なものとして、他の業務と同等に評価しなければなりません。

[地域住民にとって]

・安全で、汚染の少ない居住環境の確保

[一般市民にとって]

・有用な製品のメリット享受と地球環境の保全

#### 5.2.2 間接的で、目に見えないメリット

従業員が RC を実施して得られるのは、安全で、健康的な職場環境の確保と活動に対する正当な評価という目に見えるメリットだけではなく、目に見えない精神的メリットがあります。1つは、達成感で、もう1つは、誇りと自信です。あらゆる活動は、Plan(計画) / Do(実施) / Check(見直し・点検) / Act(是正)(PDCA サイクル)という一連のプロセスを経て、成果が生み出されます。PDCA サイクルが1回廻ると1回分環境・健康・安全のレベルが向上します。しかし、それだけでなく、PDCA サイクルにエネルギーをつぎ込んだ者に、達成感が与えられます。この喜びはエネルギーをつぎ込んだ者にしかわからない、すばらしいものです。これが、次のPDCA サイクルを廻すエネルギー源となります。但し、命令を受けて行なうのではなく、自らの意思で行なうという前提がつかます。

また、倫理に基づいて、活動を行っていることを自覚しながら、活動すれば、誇りと自信が得られます。RC は、従業員により行われる活動です。従って、従業員が、達成感、誇り、自信という精神的メリットを享受できるよう、RC 推進責任者は工夫することが大切です。

## 第六章 RC と企業の社会的責任

### 6.1 CSR の定義と分類

企業は、社会の為に存在するのであり、社会の望むことに対応する責任がある。企業が存在を許されるためにはその責任を果たさねばならないというのが CSR (Corporate Social Responsibility) の定義です。その責任は、インパクトの大きさから大きく2つに分けられます。

1つは、社会にマイナスのインパクトを与えない責任です。これはマイナスですが社会に対するインパクトは大きいものがあります。事件、事故を起こさないことです。これには、環境・健康・安全に関する取り組み、規範・法律遵守(Compliance)、企業統治(Governance)が大切です。

もう一つの責任が、社会にプラスのインパクトを与える責任です。社会貢献とか、企業が存続することにより、社会に有益な製品、サービスを提供し、従業員の雇用を確保する責任です。

CSR を考える場合、インパクトの大きさとは別の見方があります。CSR の発展のステップからの分類です。CSR の基盤は先ず、企業の存続です。その為には、企業収益が必要です。また、事件、事故を起こさないことも大切です。企業存続の基盤が固まった後のステップは従業員のケアです。次は顧客、地域、国、世界とCSR の発展ステップは展開していきます。キャノンの元名誉会長は、この考えを共生という表現を用い次のように述べています。“企業が考えるべき第一のことは、経済的基盤の確立である。これが確立された時考えるべきことは、従業員との共生である。第3は、顧客、供給者、コミュニティとの共生である。第4は、国をまたいでの問題への対応である。最後が、グローバルな問題に国家と共に対応することである。” この発展のステップに従ってCSR を実施しているのが、CSR 先進企業 IBM です。IBM のCSR 報告書にはこのことがきちんと記載されています。

### 6.2 RC とCSR の関係

CSR は企業が社会の望むことに対応する責任であり、社会にマイナスのインパクトを与えない責任からプラスのインパクトを与える責任まであります。この観点から見た場合、RC 活動の内、事故、災害の防止を目的とした環境・健康・安全活動は、社会にマイナスのインパクトを与えない種類の活動に分類されます。また、市民への製品リスクの開示・説明、物流を含めたサプライチェーンに於ける化学物質管理の支援、地域教育支援、地域防災活動支援、地域清掃美化、地域環境整備等の活動は、プラスのインパクトを与える活動に分類されます。

またCSR 発展ステップの観点から見た場合、RC は事故、災害の防止という企業存続に係わる分野、従業員の健康・安全に係わる分野、プロダクトチェーンに代表される顧客に係わる分野、社会との対話に代表される地域、市民に係わる分野と CSR の全ての発展ステップに対応しています。

このように、RC はCSR とほぼ重なりますが、規範・法律遵守(環境・安全に係わる法律だけでなく、企業に適用される全ての法律)、企業統治、人権尊重、企業収益等の項目は少しカバーする分野からはずれてきます。これは、CSR が全企業に共通する社会的責任を対象とするのに対し、RC は化学産業の特徴となる部分の責任に特化しているためです。

## 6.3 戦略の必要性

### 6.3.1 米国企業の寄付の歴史

先ず、米国を例にとり、CSR の一部である寄付の歴史を眺めてみます。古く17世紀から米国の企業のリーダー達は個人的に寄付を行ってきました。また、企業も寄付を行ってきました。彼らの寄付は、個人的もしくは事業的メリットという見返りを期待せず、善意から発したものでした。この背景には、キリスト教的モラルがあったと思われれます。当初、彼らは社会から尊敬・感謝という見返りを受けていました。しかし、多くの企業が寄付を行うようになると、善意の寄付はあたりまえのこととなり、これにより企業が尊敬を受けることはなくなりました。例えば、学校への寄付があたりまえになると、学校は寄付を前提として予算を組むようになりました。こうなると寄付は、もはや善意ではなく制度に変容していました。

そこで、企業のリーダー達は、寄付に対し何らかの見返りを考えるようになりました。それが事業的メリットです。寄付の対象を選び直し、社会に対する貢献だけでなく、事業的メリット(競争力アップ、企業価値アップ)も得られるようにしました。例えば、かつて、エクソンモービルはエクソン教育基金を設立し、事業と何ら関係ない分野に基金を提供し、社会に貢献してきました。しかし、1989年に起こった北海の原油流出事故を契機に、これまでの寄付が事故の影響緩和に役立っていないことを反省し、基金の提供先を単純な社会貢献から事業貢献を含む分野へと変更しました。エクソンモービル以外に、戦略的寄付の事例として次のようなものがあります。

1980年代、General Mills, Grand Metropolitan等の食品会社は、社会の貧困層の餓えに対応しました。

1980年代、Bank of America等の米国銀行は、低所得層に対する経済的支援を行いました。

New York Times等の新聞社は、市民の読み書き能力向上を支援しました。

1995年Malden Mills社(織物会社)は、火災で焼失したプラントの再建を、労務費の安い海外ではなく、地元で行いました。

1990年Prudential生命保険会社は、生命保険にAIDSの治療費を組み込みました。

1990年代、シスコシステムズ(コンピューターソフト会社)は、高校のコンピューターネットワーク教育を支援する目的で、ネットワークアカデミーを設立しました。

### 6.3.2 CSRの戦略

企業がCSRを実施する場合、基本となる考え、戦略が必要です。戦略の一つが、IBMに代表されるCSRの展開ステップに沿ってCSRを実施することです。もう一つの戦略が、事業メリットを考慮するということであり、企業の姿が見える形でCSRを実施することです。例えば、スマトラ沖地震では、医薬品メーカーは医薬品の提供で、自動車メーカーはトラックの供与で、船会社は輸送船の提供で社会貢献を行いました。スマトラ沖地震で、単に寄付を行うだけでは、企業の姿が見えてきません。企業が戦略的に寄付を行う分野は、自社の事業の特色が生かせる分野が一般的です。

(第六章 參考資料)

Harvard Business Review on Corporate Responsibility  
(Harvard Business School Press/ Boston, MA 02163/1999)

## 第七章 RC を支援する仕組み

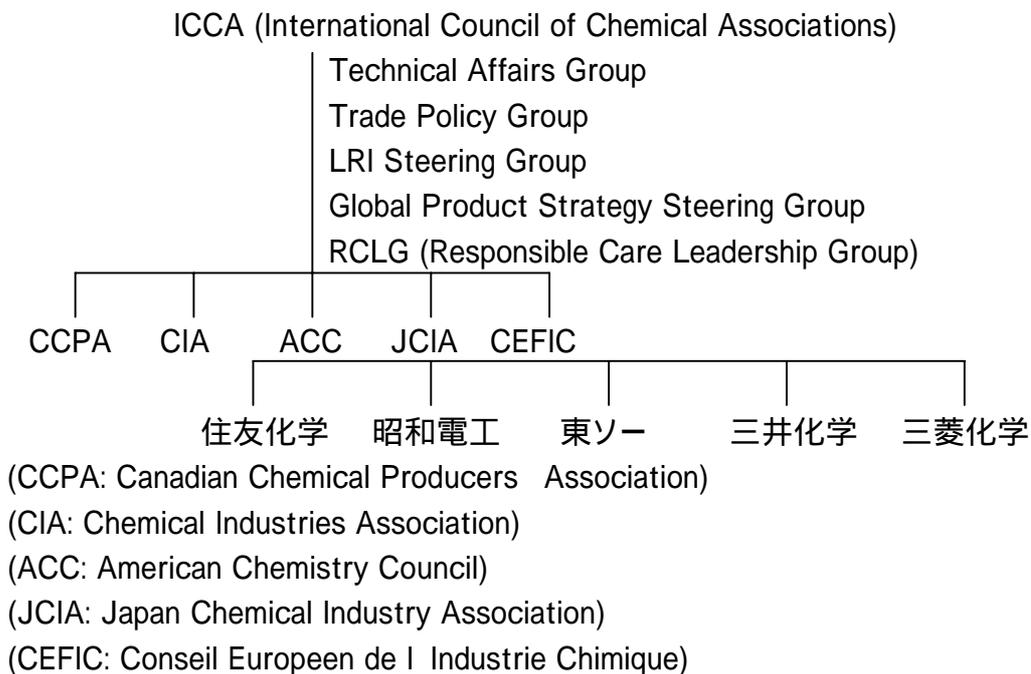
### 7.1 RC を支援する仕組み

化学産業全体が信頼を得るというプロセスは、1社の失敗で信頼は落ち、最初からやり直しという険しい道のりです。しかし、化学産業にとって、その道しか残されていないとの認識で、RC はスタートしました。従って、お互い落伍しないよう、励まし合い、競い合う仕組み、即ち、自主活動を支援する仕組みが構築されています。

1989年、RCを世界的に推進することを目的として、ICCAが設立されました。現在、ICCAは、化学産業に共通する世界的問題に対処することを目的に活動していますが、RCが重要な課題であることに変わりはありません。

2005年現在、RCを実施している国は52ヶ国です。世界的には、ICCAの中のRCLGが各国RC協会を通じRC活動を統括、支援しています。国内では、各国RC協会が、会員のRC活動を支援しています。

RCのすばらしい所はこの仕組みが、国際的にも国内的にもしっかりと確立されていることです。下にICCAの組織を示します。



この世界的支援システムの特徴は、各国の独自性を尊重しながら、且つ世界的整合性、統一性を保つやり方にあります。RCは、企業によって行われる活動であるため、その国の文化、歴史の影響を強く受けます。上位概念としての倫理は、共通化できますが、それを具体化する実際の活動の世界共通化は難しいものがあります。そこで、ICCAは、共通化できる部分と、各国の独自性に任せる部分とを区別しています。共通化できる部分を「RCの基本要件」として以下のように規定しています。

## [RC の基本要件]

指導原理の制定と会員企業の署名のもとでの実施  
RC と統一性のある名称及びロゴの採用  
一連のシステム、コード、方針および指針を通じたマネジメントの実践  
改善度が測定可能なパフォーマンス指標の確立  
内外の利害関係団体とのコミュニケーション  
ベストプラクティスの共有  
RC への公約、参加の奨励  
RC の成果を検証する制度の導入とその適用

これは、協会が、企業が行う RC 活動をどのように支援するかを規定したものであり、同時に、協会が RC を導入、普及する手順を示したものです。各国協会は、この手順に従って RC を推進します。このように、ICCA は RC の枠組みにある程度の制約を課す一方、枠組み内の詳しい内容については、各国協会の自由裁量とし、整合性・統一性と独自性のバランスをとっています。

次に、「RC の基本要件」について説明します。

## 7.2 世界共通の「RC の基本要件」

指導原理の制定と会員企業の署名のもとでの実施

指導原理とは、各国協会が、その国の実情に合わせ策定した、環境・健康・安全の継続的改善に関する、一番大きな枠組みと言えます。内容的には、倫理、方針、目的に至るかなり幅広いものです。この指導原理の基、更に具体的なコードが策定されます。ICCA は、CEO が指導原理に署名することを RC 参加条件とすることを強く求めています。また、この指導原理に以下の事項を含めるよう指導しています。

- ・製品のライフサイクルにわたり配慮する
- ・利害関係者の知る権利を尊重する
- ・法令順守は最低限の条件とする
- ・化学物質の有害性、リスク評価、を行い、結果を公表する
- ・社会からの要望事項に耳を傾ける

RC と統一性のある名称及びロゴの採用

各国協会は、RC の名称とロゴを登録し、きちんと管理することが求められています。RC は、化学産業界が、環境、健康、安全の継続的改善を行うことを国際的に公約したことを示す登録商標です。なお、この名称とロゴは、活動に対して使用するものであり、製品に付与するものではありません。例として、下記のようなロゴマークを各国協会は使用しています。

[各国のロゴマーク]

一連のシステム、コード、方針および指針を通じたマネジメントの実践

各国協会は、指導原理の具体的実施要領を定めたコード(Code of Practice)、指針、チェックリスト等を作成し、会員が指導原理に基づき、環境・健康・安全の継続的改善に取り組むことを支援することを求められています。一般に、各国協会は、コードと呼ばれるものを策定します。更に、この下に指針、チェックリスト等を定めます。コードは、記載された事項の達成を要求するものではありません。コードは、RC の理想を念頭において記載されたものであり、各企業が RC 活動を展開していく上での道しるべの役割を担っています。

コードは、通常、RC の活動分野毎に複数個(6 ~ 7)策定されています。

下に各国協会のコードを示します

日本	カナダ	米国
マネジメントシステム		
環境保全	有害廃棄物の管理	汚染防止
保安防災	製造	プロセス安全
労働安全衛生		従業員の健康と安全
化学品・製品安全	プロダクト・スチュワードシップ 研究開発	プロダクト・スチュワードシップ
物流安全	輸送、流通	流通
社会との対話	コミュニティへの周知と緊急 事態への対応	コミュニティへの周知と緊急 事態への対応
		セキュリティ

改善度が測定可能なパフォーマンス指標の確立

各国協会は、会員企業の改善度が測定できるよう、下記のようなパフォーマンス指標を設定することが求められています。

- ・排出
- ・廃棄物
- ・漏洩、流出
- ・従業員の健康および安全統計
- ・輸送および設備の事故
- ・環境対策投資

- ・エネルギー指標
- ・内外利害関係者から要求された他の指標

#### 内外の利害関係団体とのコミュニケーション

内外の利害関係者が潜在的に持っている、または既に健在化している問題について、それを明確化し、前向きに対応することは RC の成功の重要な鍵となるため、各国協会は、環境・健康・安全問題に関し、内外の利害関係者に対し継続的な広報活動を行うことを求められています。利害関係者として、下記のような団体、個人が考えられます。

- ・労働組合
- ・協力業者(建設、清掃、保全、包装、分析、製造委託、輸送、集配、廃棄物処理)
- ・事業所周辺の地域社会(地域住民、地域行政、学校)
- ・顧客
- ・株主
- ・環境保護団体、その他の圧力団体
- ・政府関係の法人
- ・国際機関・組織
- ・一般市民
- ・メディア

#### ベストプラクティスの共有

RC は、経験の共有、同業者間の圧力、環境・健康・安全領域に関する過去の競争的取組を継承することによって会員間の相互支援を推進することを目指しています。各国協会は、企業トップが同業者と意見交換し、活動の進捗状況を把握し、倫理の再確認を行う機会、並びに企業の RC 担当者が、経験・手法を交換し、活動の改善に役立てる機会を設けることを求められています。

#### RC の公約、参加の奨励

各国協会は、協会員が出来るだけ多く RC 活動に参加するよう、且つ積極的に RC を推進するよう彼らを励ますことを求められています。具体的には、下記のような施策が考えられます。

- ・公約を協会の会員資格要件とする
- ・RC 公約に従って行動しない会員企業の会員資格を取り下げる
- ・活動に顕著に貢献した個人、企業の表彰
- ・CEO レベルでの同業者の教育を行なう
- ・一般社会へ、RC の公約を公表する広報活動
- ・経験、成功事例、失敗事例を自由に共有できる会員交流会の設置

#### RC の成果を検証する制度の導入とその適用

各国協会は、自主活動に付随する説明責任を果たすため、会員企業の活動状況を指導原理並びにコードに基づき、検証することを求められています。

以下に各国の取り組みを紹介します。

	日本	カナダ	米国
種類	ピアレビュー	ピアレビュー	認証機関による第三者認証(RC14001)
検証員	業界の専門家(基本的にISO審査員資格を有する)	業界の専門家、地域住民、圧力団体から構成	RCの教育・訓練を受けたISO審査員
範囲	マネジメントシステム パフォーマンス RC報告書	マネジメントシステム	マネジメントシステム (ISO14001+RC)
受審	会員任意	会員強制	会員強制

## 第八章 JRCC の RC への取り組み

日本レスポンシブル・ケア協議会(JRCC)の「RCの基本要件」への取り組みを紹介します。

指導原理の制定と会員企業の署名のもとでの実施

ICCAが「RC世界憲章」を制定したのを受けて、JRCCは2005年10月に、指導原理である「環境安全に係わる日本化学工業協会の基本方針」を以下のように改訂しました。

### 新「環境・安全に関する日本化学工業協会基本方針」

化学工業は、社会の重要な一員として、環境の保護、安全・健康の確保及び社会貢献に向けて継続的努力をするとともに、持続可能な発展に貢献するためその事業活動を地球環境保護に調和させるよう配慮し、国内外を問わず広く社会からの信頼の向上に努めねばならない。

この目的達成のため、われわれ日本化学工業協会の会員は、以下の「日本化学工業協会基本方針」に従って事業活動を行うものとする。

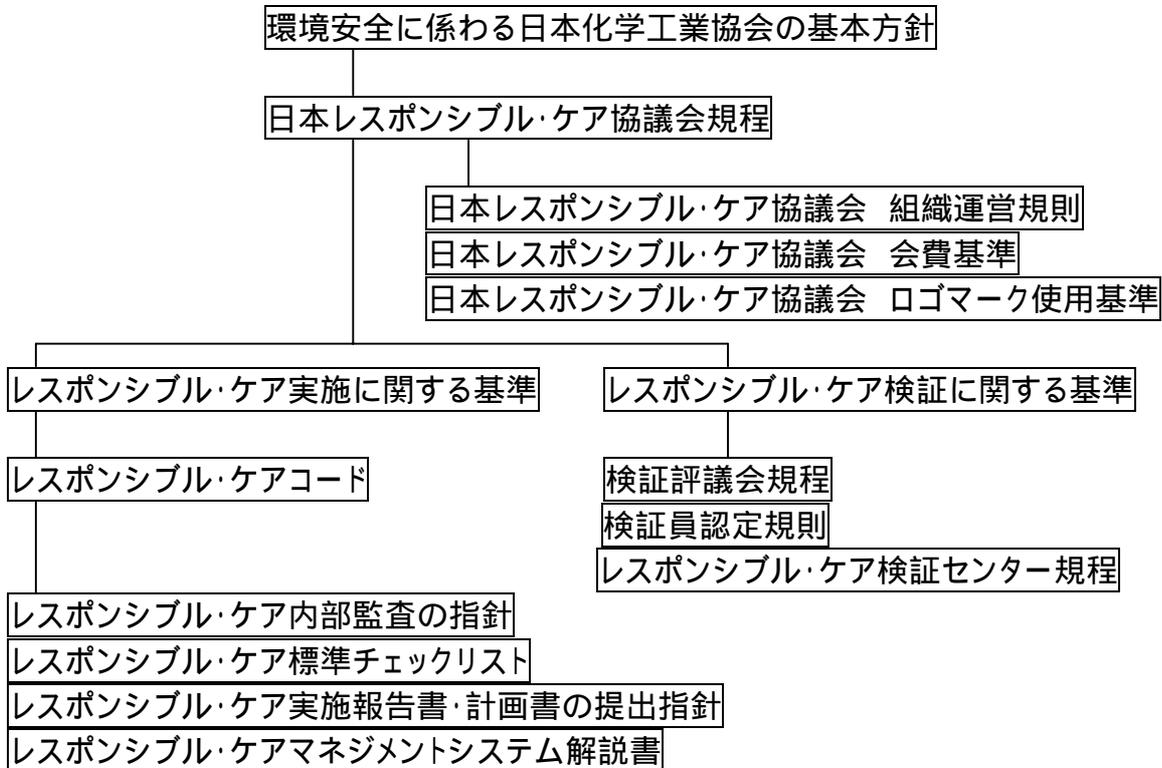
- (1) 製品の開発から廃棄に至るまでの全ライフサイクルにわたり環境・安全・健康について継続的改善に努め、その成果を社会に公表する。
- (2) 事業活動が、人及び環境に悪影響を及ぼさないよう管理するとともに、製品の輸送、保管、廃棄に際して、環境・安全・健康に配慮する。
- (3) 省資源及び省エネルギーを一層推進し、廃棄物の削減及びその有効活用に努める。
- (4) 製品及び操業が環境・安全・健康に及ぼす影響に関して、行政当局及び市民の関心に留意し、正しい理解が得られるよう必要な情報を開示し、対話に努める。
- (5) 科学的知見をベースとしたリスク評価及びリスク管理の一層の充実を図り、化学物質管理の強化を世界と強調して推進する。
- (6) 法律・基準を遵守すると共に、自主的取り組みの推進により、環境・安全・健康の更なる向上に努める。
- (7) 環境・安全・健康に関する活動の説明責任を果すため、国際化学工業協会協議会が推進するグローバルな管理活動の強化を支持しそれに協力する。
- (8) 環境・安全・健康に関する活動に対し、広く内外のステークホルダーの期待に一層応えるため、地域、国及び世界的規模の対話活動を更に拡大する。

### RCと統一性のある名称及びロゴの採用



上記ロゴマークを登録、ロゴマーク使用基準を制定し、ロゴマークの管理をしています。

一連のシステム、コード、方針および指針を通じたマネジメントの実践  
以下に示す文書体系を整備しています。



#### 改善度が測定可能なパフォーマンス指標の確立

会員に下記パフォーマンス指標の報告、RC 実施計画及び実績報告書の提出、内部監査結果の提出を義務づけています。このデータを基に、協会の年報を発行しています。

#### < パフォーマンス指標 >

(廃棄物発生量、最終処分量、資源有効利用量、エネルギー使用量(原単位)、CO<sub>2</sub> 排出量、PRTR 物質調査、有害大気汚染物質排出量、SO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>、ばいじん、COD、環境対策投資額、設備事故件数、安全・保安防災投資額、休業災害度数率、休業災害強度率、化学物質事前安全評価件数、MSDS 整備率、イエローカード携帯率、緊急時対応マニュアル保有率、緊急時連絡網整備率、緊急対応訓練実施率、地域とのコミュニケーション実施率、土壌・地下水汚染調査率、RC レポート発行社数、地域RC レポート発行社数)

#### 内外の利害関係団体とのコミュニケーション

- ・「レスポンシブル・ケア報告書」という年報を出版し、協会及び会員の1年間の活動を紹介しています。
- ・年報以外に、「JRCC ニュース」という季刊誌、JRCC のホームページ等で活動を公開しています。
- ・地域住民や地域行政に地区事業所の RC 活動について広く知ってもらうため、全国14の地区で、「地域対話集会」を開催しています。

- ・地域住民だけでなく、消費者団体、学生との「対話集会」を開催しています。
- ・Capacity Building（発展途上国の能力開発）への取り組みを紹介するパンフレットを作成しています。

#### ベストプラクティスの共有

- ・会員間の情報・経験交換の場として、「会員交流会」を年2回開催しています。
- ・トピックス的テーマを取り上げ、適宜「会員勉強会」を開催しています。

#### RC への公約、参加の奨励

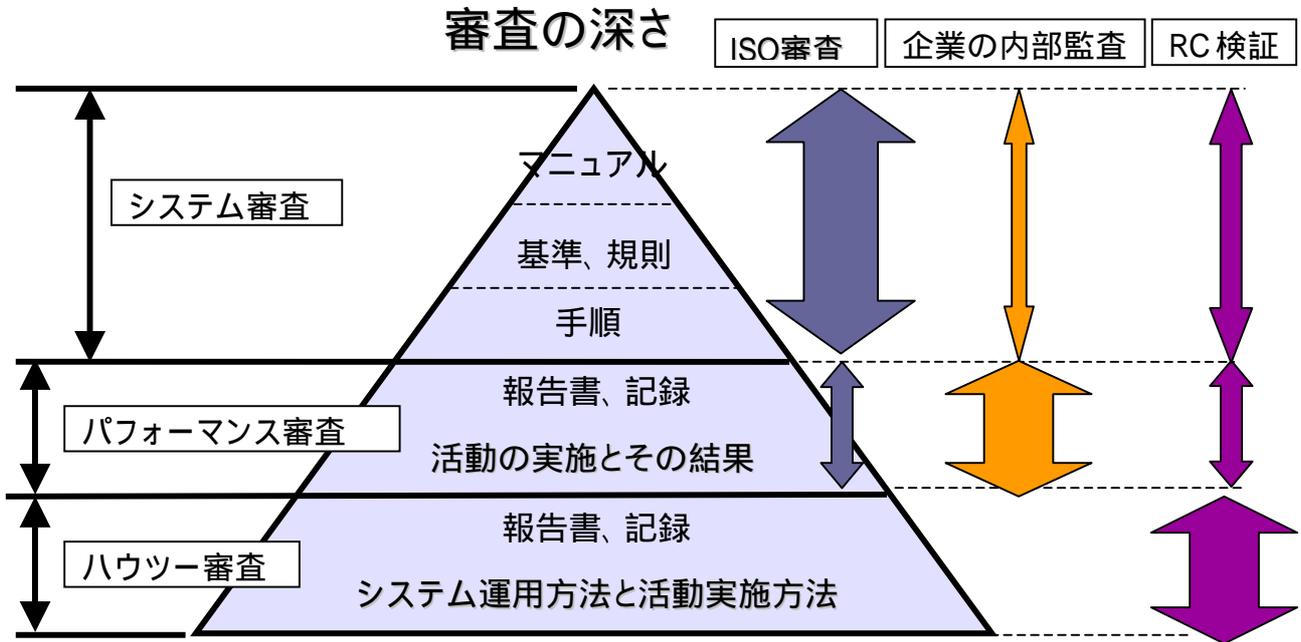
- ・JCIA と共賛で、安全成績の優秀な企業を表彰する安全表彰を行い、受賞企業による「事例発表会(安全シンポジウム)」を開催しています。
- ・ASEAN を対象として、Capacity Building(GHS: Globally Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals 支援、RC 支援、AOTS: Association for Overseas Technical Scholarship 研修等)を行っています。

#### RC の成果を検証する制度の導入とその適用

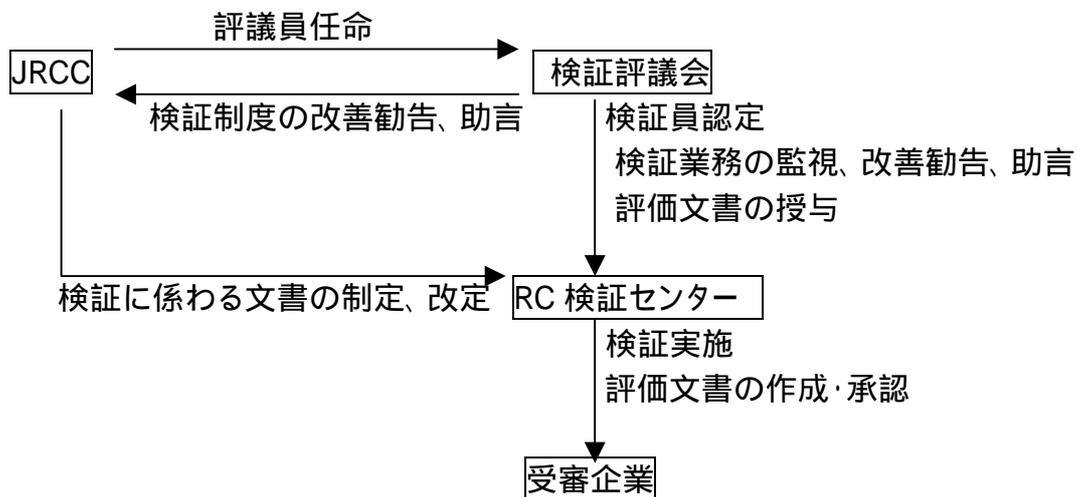
JRCC で行う RC 検証の目的は2つあります。1つは、RC 活動の透明性を高め、説明責任を果たすことです。これを検証制度、受審状況を公表すること、並びに、検証評議会を設けことで行っています。2つ目は、企業の環境・健康・安全のレベルを向上させることです。これを適切な評価と助言を行うことで行っています。

審査は、認証機関による第三者認証か、専門家によるピアレビューかといった分類以外に、その深さからも分類できます。第1段階は、ISO 審査に代表される「システム審査」です。これは、システムの有無、及びシステム運用の有無を審査します。第2段階が企業で通常行われている RC 監査です。どのような活動を実施したか、またその結果、どれ位のレベルになったかを審査します。結果を重視する審査です。これを「パフォーマンス審査」と呼びます。JRCC が行う RC 検証は、その先にある第3段階の審査に位置づけられます。上記2者と区別するために名前をつけるとすれば、「ハウツー審査」と表現できます。ある活動を実施し、ある成果が得られたとして、その活動の選定が適切であったかどうか、またそのやり方は効果の上がるやり方であったかどうかを審査します。従って、JRCC の検証は、第1段階のシステムが存在すること、第2段階の活動が実施されていることを前提となります。その上で PDCA サイクルのアウトプットがきちんと出ているか、その結果として継続的改善がきちんと行われているかどうかを検証します。極言すれば、何を実施しているかでなく、どのように実施しているかを審査するのを目的としています。

これを図示すると以下ようになります。(太い矢印が重点的に審査する領域を、細い矢印が場合により審査する領域を示しています)



検証の実務は、RC 検証センターが行っています。JRCC、RC 検証センター、及び検証評議会の関係とその役割を下図に示します。



< JRCC の RC 検証の特徴 >

- ・化学業界の専門家によるピアレビュー。これにより、環境・健康・安全のレベル改善に向けた適切な助言が可能となります。
- ・認証ではなく、5段階のレベル評価を行います。
- ・自己評価と検証員評価を併用します。
- ・質問表を使用します。質問表は状況に沿ったものに常に改訂します。

- ・基本的にハウツー審査。検証範囲の選定によりシステム審査も可能です。
- ・RC コードに対応した下記範囲から自由に検証範囲を選択できます(複数及び繰り返し可)。

RC 報告書	
マネジメントシステム	環境保全
	保安防災
	労働安全衛生
	化学品・製品安全
	物流安全
	社会との対話

## 第九章 どのような活動をどのように行うか

### 9.1 何を行うか

RC 活動は多面性を有した幅広い活動です。ここでは、どのような種類の活動が範囲に含まれるか、3つの側面から説明します。なお、個別の企業が何を行うかは、個別企業が自ら決めることであり、RC は最初からこれら全ての実施を要求するものではありません。その企業にとって、重要度の高いものから順次実施していけば良いのです。

1つ目の側面は、環境・健康・安全という側面です。JRCC はこの中を更に6つの分野に区分し、各分野毎に RC コードを制定し、その中で、具体的実施事項を記述しています。

2つ目の側面は、利害関係者という側面です。RC は、以下に示す利害関係者を対象とした活動です。

従業員、協力業者、地域社会(地域住民、地域行政、学校)、NPO/NGO、顧客、メディア、一般市民、政府、国際機関、株主

3つ目の側面は、製品のライフサイクルという側面です。RC は、製品の全ライフサイクル(開発 - 製造 - 流通 - 使用 - 最終消費 - 廃棄)を対象としています。

### 9.2 どのように行うか

RC では、自主活動をどのように行うかも、各国協会及び会員企業の自由に任されています。企業は、自主活動をマンネリ化に陥ることなく実施し、継続的改善を行わねばなりません。この目的のためには、マネジメントシステムの活用が有効です。環境に特化すれば ISO14001、品質では ISO9001、労働安全衛生では OHSAS18001 等のマネジメントシステムがありますが、RC の活動範囲は、保安防災、物流安全、化学品・製品安全、社会との対話等と更に幅広いものになっています。従って、各分野個別のマネジメントシステムで運用するよりは、全ての分野を一つのマネジメントシステムで運用する方が効率的です。

JRCC では、この目的に沿えるよう、レスポンシブル・ケアマネジメントシステム(RCMS)を開発しました。そして、その構成要素をマネジメントシステムコードに記載しています。

JRCC の RCMS(各国共 RCMS の名称のマネジメントシステムを開発しています)は、基本的に ISO14001、OHSAS18001 の要求事項を満足するものであり、システムの構成要素も ISO14001、OHSAS18001 と共通する下記 16 項目です。

1. 方針
2. 危険・有害性の特定、リスクアセスメント及びリスク管理手段の決定
3. 法的及びその他の要求事項
4. 目標
5. 計画
6. 体制の整備
7. 教育・訓練
8. コミュニケーション

- 9. 文書化及び文書管理
- 10. 運用管理
- 11. 緊急事態への対応
- 12. 点検・監視
- 13. 是正及び予防措置
- 14. 情報の収集と記録の管理
- 15. 監査
- 16. 経営層による見直し

JRCC は、「レスポンシブル・ケア マネジメントシステム 解説書」を作成し、システム構築並びにシステム運用に際しての具体的事例を紹介しているので参考にして下さい。

## 第十章 RC を実施する上でのノウハウ

JRCC には検証を通じ蓄積した、活動の運用に関するいくつかのノウハウがあります。それを紹介しますので、改善に役立てて下さい。

### 10.1 レスポンシブル・ケア マネジメントシステム (RCMS) 運用上のポイント

第1のポイントは、“トップがリーダーシップを発揮すること”です。RC はトップダウン活動です。従って、トップの強いリーダーシップが必要です。トップが強い決意をもって、この活動に取り組む姿勢を組織の全員に示すことが重要です。また、RC 活動は短期間で終了するものではないため、トップは一度ではなく、何度もこの姿勢を従業員に示し続ける必要があります。これが、トップの役割の一つです。このリーダーシップの示し方の一つに、従業員の RC 意識啓蒙があります。RC の目的、意義、倫理等について自らの言葉を用いての話が望まれます。

RC はトップダウン活動ですが、活動の実施責任は全従業員で分担されます。従って、RC 活動の担い手である従業員が、RC 活動が世界的に、また国内で、どのような仕組みで、何を基準として行われるか、また自社はその中で、どこに焦点を当てた活動をしているか等、具体的な RC 活動の中身を理解することが大切です。これらについての教育も必要です。

第2のポイントは、“優先順位をつけること”です。何に取り組むにせよ、効果を上げるには戦略が必要です。戦略とは、何を優先するかという考え方そのものです。総花的に全て同じレベルで実施するというのも戦略の一つですが、投入する資源に限りあることを考えれば、あまり賢明な戦略とはいえません。複数の方針がある場合には方針間で、一つの方針に対して複数の目標がある場合には目標間で、一つの目標に対して複数の計画がある場合には、計画間で優先順位をつける必要があります。絞り込めないということは、問題点の把握が不十分なことを意味し、資源を投入しても効果があがりにくいことを意味しています。尚、競争に於ける戦略とは、リスクを取るということであり、大体に於いて、多数が進む方向とは反対の方向を示すことが多いのです。

第3のポイントは、“PDCA サイクルを個人までブレイクダウンすること。ブレイクダウンに際しては、組織の上位、下位の間で整合性をとること”です。組織は、全社から一従業員に至るまでいくつかの階層を有しています。全社の方針、目標を下の階層にブレイクダウンし、最終的に各個人の目標までブレイクダウンすることが大切です。これは、RC 活動のアウトプットは、最終的に、トップを含む各個人の PDCA サイクルのアウトプットの総和として表されるからです。従って、個人の PDCA サイクルをどの程度動員できるかが重要となります。勿論、トップの PDCA サイクルの寄与が一番大きいことは言うまでもありません。PDCA サイクルのブレイクダウンとは、例えば全社方針(目標)を受けて、工場方針(目標)を立てる場合、全社方針(目標)をそのまま工場方針(目標)にすることではなく、工場の特徴、特殊性を反映し、かつ全社方針(目標)をより具体化することです。例えば、全社目標を工場目標にブレイクダウンする場合、全社目標を達成するための方策を工場で考えます。次に、各課で、工場の方策を目標に置き換え、工場の目標を達成するための方策を課で考えます。これが課の目標になります。このようにすると全社目標は次々と具体的な目標に展開されていきます。最終的に一番具体化した個人目標となります。上記プロセスを方針管理といいます。全ての方針、課題について方針管理をする必要はありませんが、

少なくとも重点方針・課題については、方針管理する必要があります。

第4のポイントは、“PDCA サイクルが一つの組織内で完結していること”です。PDCA サイクルは、そのサイクルを廻す責任者・部署が一貫して行う事が大切です。サイクルの Do だけを行うのではモラルが上がらないし、Plan だけを行うのでは Do の細部が分からず活動が適切に運用されない可能性があります。PDCA サイクルが分割されて運用されれば、そのアウトプットの質は低下します。PDCA サイクルを一貫して廻すことが、アウトプットの質の向上につながり、継続的改善につながるのです。

第5のポイントは、“目標の達成度が把握できるようになっていること”です。継続的改善を図るには、その改善度を何らかの形で把握する必要があります。達成度が測定可能な指標(パフォーマンス指標)の設定がこれに相当します。このパフォーマンス指標には、事業所全体の達成度を示すものとそれをブレイクダウンした個別の計画の達成度を示すものがありますが、選んだパフォーマンス指標が本当に活動結果を反映できるかどうかのポイントになります。

第6のポイントは、“PDCA サイクルの Act に相当する箇所をきちんと実施すること”です。その前提条件として、前年度の方策が有効であったかどうか評価されていること、即ち Check の方法が大切になります。そして、評価結果が、今年度の方策、目標設定、もしくは方針・課題の変更に反映されていることが大切です。“きちんと”という意味は、評価とその反映が適切かどうかという意味です。毎年同じ方策、目標というのは評価が適切とは言えません。継続的改善を前提にするならば、何らかの修正があるべきです。

第7のポイントは、“全社から個人に至る階層的PDCAサイクルを出来るだけ短くすること”です。全社の場合には1年位のサイクルになりますが、個人ベースでは、日・週・月単位が望まれます。PDCA サイクルのアウトプットを考える上で、スピードは場合により計画の良し悪しよりも重要なことがあります。

第8のポイントは、PDCA を廻す各人が、“命令ではなく、自らの意志によって PDCA を廻すこと”です。これは RC に限ったことではなく、あらゆる PDCA サイクルに共通することですが、一番難しく、しかも一番重要なポイントです。PDCA サイクルは、自らの意志によって運用されると達成の喜びが倍増します。この喜びが次の PDCA サイクルを廻すインセンティブとなります。また、達成されなかった場合の悔しさも、次の PDCA サイクルを廻す強力なインセンティブとなります。従って、トップを含め全従業員が、本気で RC に取り組む意識を持つことが大切です。先ずトップが魂をもって RC の倫理に宣誓することが大切で、次ぎに RC 意識教育等により、トップの決意を従業員に伝達し、彼ら感化し、本気にさせることが大切です。

第9のポイントはトップダウンとボトムアップのバランスをとることです。第1のポイントで RC はトップダウンであると説明しましたが、トップダウンがゆき過ぎたり、その発揮の仕方を誤るとトップがボトムの PDCA サイクルにまで干渉することが起こります。こうなると、ボトムは考えることを止め、PDCA サイクルの Do だけを行うようになります。これでは、PDCA サイクルのアウトプットに多くを期待することはできません。ボトムのやる気を起こし、自主的に PDCA サイクルを廻せるよう、トップの PDCA サイクルと下位の各階層の PDCA サイクルのリンクをうまく行うことが大切です。

## 10.2 検証制度の活用

検証は、自主活動に必須の事項です。それでも受審企業に何らかのメリットをもたらすことが望まれます。JRCC の検証受審のメリットは何かというと、残念ながら ISO14001 のような、ステー

タスの付与ではありません。受審により、活動のレベルアップにつながる助言、コメントを出せるよう努力している段階です。検証スタート時の「パフォーマンス審査」から始まり、現在「ハウツー審査」への入り口が見えた段階です。検証も RC 活動同様、実施することにより、レベルアップを図っています。ここまでこられたのは、受審企業があったことと感謝しています。検証レベルアップのためにも、今後共、検証受審を宜しく願います。

なお、検証受審に際しては、以下の点に注意すると効果的です。

あまり評価点を上げることに注力しないこと。ISO 審査の場合は、認証の有無がかかっていますが、RC 検証は、認証を目的としていないので、ここでの議論に精力を割くことは賢明とはいえません。それよりも、問題点を明らかにすることが重要です。

対象となる部場を1つにすること。評価点を上げようと複数の部場から回答されることがありますが、質問への回答は、基本的に1つの部場からだけが望まれます。勿論、管理が2つ以上の組織にまたがる場合には、両組織から回答が必要です。

何を行っているかより、どのように行っているかが重要です。そのため、活動について詳しい人の同席が必要です。

## 第十一章 RC の理解度のチェック

### 11.1 RC を理解するための視点

RC について説明してきたことを重要な順番でまとめてみると以下のようになります。

一番重要なのは、その目的です。化学産業が失った社会からの信頼を回復することです。

二番目は、その信頼を回復するための考え方、即ち倫理です。あらゆる言動はこの倫理に基づいて可否を判断されるべきです。その倫理とは、“法律を唯一の判断基準とし、法律に頼るのではなく、市民の知る権利を尊重し、彼らの不安に耳を傾け、対話による解決を目指す。そのために法律以上のことをしよう、正しいことをしよう。”です。

三番目が、自主活動としての特徴を維持することです。即ち、トップがリーダーシップを発揮すること。全員が RC に於ける自分の役割を認識し、活動に参加すること。マンネリ化に陥ることなく継続的改善が図れるよう、常に活動のやり方を工夫すること。報告書の発行、検証の受審等で、活動の説明責任と透明性の確保を図ることです。

四番目が、RCMS 等のマネジメントシステムを活用し、自主活動の成果がきちんと上がるよう活動の管理を行うことです。

最後に、何を行うべきか、優先順位を決め、自ら決定することです。

### 11.2 理解度のチェック

以上、説明してきたことで以下の 23 の質問に答えることが出来ると思います。理解度をチェックする目的でご活用下さい。

Q1) RC のメリットは何ですか。

Q2) RC は倫理ですか、道具ですか。

Q3) RC の倫理はどのような倫理ですか。

Q4) RC 活動になぜ倫理が必要なのですか。

Q5) RC と CSR はどう違うのですか。

Q6) 昔から工場では、環境保全、保安防災、品質管理活動を行っています。RC はこれらの活動とどう違うのですか。

Q7) 我々は ISO14001 の認証を取得しました。それと比較して、RC 検証を受けるメリットは何ですか。

Q8) RC は自主活動ですから、内部監査で十分ではありませんか、なぜ第三者検証が必要なのですか。

Q9) RC を 10 年やってきましたが、社会での認知度は低く、企業の評価が良くなったとは思えません。これ以上続けることに意味があるのですか。

Q10) RC を行なってきましたが、逆に法規制は強化されました。これは RC の敗北ではないのですか。

Q11) RC は法律の遵守は最低条件で、それ以上を目指すとありますが、現実問題、中小企業では、100%法律遵守は難しい。こういった企業は RC を導入する資格がないのですか。

Q12) 我々の会社は、今からレンボンシブル・ケアを始めようと思っています。上司からこの講

習会に行って、何をすれば良いかを教えてもらってこいと言われました。何をしたら良いのか至急教えて下さい。

- Q13) レスポンシブル・ケアは自主活動だから、トップが宣誓しても、従業員がそれを実施するかどうかは従業員の自主判断でよい。
- Q14) 我々の会社はボトムアップでレスポンシブル・ケアに取り組もうと考えています。まず、従業員にどのような教育をすれば良いのですか。
- Q15) RC コードに記載されていることは、もっともだと思うがレベルが高すぎて実現不可能に思える。守れない基準では問題がある。もう少し要求レベルを下げてはどうですか。
- Q16) RC コードに規定されていることを実施するには、非常にコストがかかる。我が社の状況では、とても対応できません。
- Q17) 検証では、コードの要求事項にないことは質問すべきではありません。
- Q18) RC はパフォーマンスの向上が大切ですから、検証では、現在のパフォーマンスのレベルを重点的に評価すべきです。
- Q19) マンネリ化を防止し、継続的改善が続けられる秘訣は何ですか。
- Q20) PDCA サイクルを廻すインセンティブは何ですか。
- Q21) 経営者としての RC に於けるあなたの責任は何ですか。
- Q22) 管理者としての RC に於けるあなたの責任は何ですか。
- Q23) 従業員としての RC に於けるあなたの責任は何ですか。

無断複写・転載を禁ず

(社)日本化学工業協会 日本レスポンシブル・ケア協議会  
〒104-0033 東京都中央区新川1 - 4 - 1 (住友不動産 六甲ビル7階)  
TEL: 03-3297-2578 FAX: 03-3297-2610