

# 新時代のマルチステークホルダー・プロセスとソーシャル・イノベーション

Multi-Stakeholder Process and Social Innovation in a New Age

1992年にリオデジャネイロで開催された地球サミットで、人類は持続可能な発展という壮大な挑戦に向け大きく舵を切った。以来、国際社会では持続可能な社会を支える新たなガバナンスのあり方が模索され、実践されてきた。——“マルチステークホルダー・プロセス (MSP)” と呼ばれる、多様なステークホルダーが参加した対話と合意形成の枠組みである。

MSPは、持続可能性やグローバルガバナンスを巡る国際的な議論を政治的・思想的源流に持ち、1990年代以降、国際機関の意思決定プロセスやさまざまな基準やルールづくり、開発プロジェクトの実施プロセス等、多種多様な場面で活用され、洗練されてきた。

その本質はソーシャル・イノベーションに向けたプラットフォームであり、そこでは、すべてのステークホルダーが対等な立場で参加し、平等に説明責任を果たすとともに、他者との対話を通じたソーシャル・ラーニングを繰り返し、オーナーシップをもって創造的な解決策を共有する。

特に今後は、従来のステークホルダー分類に回収されない、より多様で細分化されたステークホルダーが形成され、柔軟に集合・離散を繰り返しながら課題解決を図る、“小規模・分散・課題解決型”のMSPが求められる。

本稿では、地球サミット以来の国際社会の挑戦について概観しながら、MSPの定義や構成要素、機能、類型、意義等について論じるとともに、今後求められる新時代のMSPのあり方を探る。



The Earth Summit held in Rio de Janeiro in 1992 marked a historical step toward sustainable development. Since then, the international community has explored and exercised a new type of governance that supports sustainable society—a multi-stakeholder process (MSP). This constitutes a framework for dialogue and consensus building among various stakeholders in society.

MSP has its political and philosophical origins in the international debates on sustainability and global governance. Since the 1990s, MSP has been practiced and refined in diverse areas, from the decision-making or standard-setting processes of international organizations to the implementation processes of rural development projects in developing countries.

MSP is essentially a platform for social innovation, where all relevant stakeholders are equally involved and accountable, experience a continuing process of social learning through dialogue with others, and share innovative solutions while taking ownership of them.

Especially, small-scale, dispersed, problem-oriented MSP will be required in the near future, in which more diverse and segmentalized stakeholders, who do not fit into traditional categories of stakeholders, repeatedly and flexibly form and dissolve in order to solve social problems.

This article discusses the definition, functions, types, and significance of MSP, providing an overview of the challenges faced by the international community since the Earth Summit, and explores the new form of MSP that will be required in a new age.

## 1 | はじめに

1992年にリオデジャネイロで開催された地球サミット<sup>1</sup>で、人類は持続可能な発展という壮大な挑戦に向け大きく舵を切った。以来、国際社会では持続可能な社会を支える新たなガバナンスのあり方が模索され、実践されてきた。——“マルチステークホルダー・プロセス(MSP)”と呼ばれる、多様な利害関係者(ステークホルダー)が参加した対話と合意形成の枠組みである。

本稿では、地球サミット以来の国際社会の挑戦について概観しながら、MSPの定義や構成要素、機能、類型、意義等について論じるとともに、今後求められる新時代のMSPのあり方を探る。特に後段では、ステークホルダーを巡る近年の環境変化を踏まえ、よりソーシャル・イノベーション<sup>2</sup>の要素に重きを置いた、“小規模・分散・課題解決型”のMSPの可能性について論じる。

まず、2 | では、MSPの思想的・政治的源流となった2つの国際的議論について概説する。3 | では、先行研究におけるMSPの定義を紹介したうえで、MSPの基本的な構成要素や機能について再考し、ソーシャル・イノベーションに比重を置いた新たな定義づけを試みる。4 | では、国際社会で実践されてきたさまざまな事例を紹介するとともに、MSPの類型化を行う。5 | では、持続可能な社会、市場規制、CSR(企業の社会的責任)、市民社会、民主主義といった観点から、MSPが有する社会的意義について論じる。6 |、7 | では、筆者が携わった我が国でのMSPの実践について紹介したうえで、新時代のMSPのあり方について論じる。

## 2 | MSPの源流

MSPとは、一言でいえば、多様なステークホルダーが対等な立場で参加した対話と合意形成のプロセスを指し、1990年代以降、国際機関の意思決定プロセスやさまざまな基準やルールづくり、開発プロジェクトの実施プロセス等、国際社会の多種多様な場面で活用され、実践的手法として洗練されてきた。

その思想的・政治的な源流は、相互に密接に関連した、以下の2つの議論に辿ることができる。

### (1) 持続可能な発展とMajor Groupsの役割

そのうちのひとつは、持続可能な発展を巡る議論である。

持続可能な発展の概念は、ローマクラブの「成長の限界」等を背景として、ブルントラント委員会<sup>3</sup>報告書「Our Common Future」によって、国連が取り組むべき喫緊の課題として認知されるようになった。1992年の地球サミットは、80年代のこうした流れを受け継ぎ、持続可能な発展を人類共通の課題として位置づけるとともに、それを実現するための基本的な理念と方向性を打ち出し、以降の国際社会の取り組みに多大な影響を与えた。

MSPの原型とも言うべき社会的要請も、実はこの中で提示されている。それが、“Major Groupsの役割”である。

地球サミットの採択文書「アジェンダ21」の第3セクションにあたる9つの章は、持続可能な発展を達成するうえでのMajor Groupsの役割について詳細に述べている。Major Groupsとは、女性、子供・若者、先住民、NGO、地方政府、労働組合、企業・産業、科学・技術コミュニティ、農業生産者のことである。紙面の4分の1を占めるこのセクションを使ってアジェンダ21が発したメッセージは、持続可能な発展を実現するためには、これらの社会集団がそのプロセスに参加し、それぞれの役割を果たすことが不可欠であるという問題提起であった。

そのエッセンスは、当該セクションの以下の文章に凝縮されている。

23.1 アジェンダ21の全てのプログラム領域において、各国政府が合意した目的、施策、枠組みを効果的に実施するためには、全ての社会集団のコミットメントと真の関与が不可欠である。

23.2 持続可能な発展の達成に向けた基本的な条件の一つは、意思決定への広範な社会層の参加である。さらに、特に環境と開発の文脈においては、新たな

形態の参加が必要になってきている。

(アジェンダ21 第3セクション「Major Groupsの役割の強化」(抄訳))

さらに前文では、国際社会、国、地方のすべてのレベルにおいて、広範な社会層の参加を促すための新たなメカニズムの構築を呼びかけている。

8.3 全体としての目的は、意思決定プロセスを改善又は再構築し、社会経済的、環境的な課題への配慮が完全に統合され、広範な社会層の参加が保障されることである。各国はそれぞれの支配的な状況、ニーズ、国家計画、政策、施策に応じて優先順位を決めるであろうことを認識しつつ、以下の目的を提案する。

(略)

c. 関心のある個人、集団、組織が、全てのレベルの意思決定に参加することを促すメカニズムの構築と改善 (アジェンダ21 前文 第8章 意思決定への環境と開発の統合 (抄訳))

アジェンダ21のこうした問題提起は、持続可能な発展の実現に向けたステークホルダーの役割と、新たな意思決定プロセスの必要性に国際社会の眼を向けさせた。そして、それに応える形で、具体的なガバナンスのあり方として模索され、実践されてきたのが、MSPであった。

中でもMSPの発展に大きな役割を果たしたのは、他ならぬ国連自身であった。国連は、地球サミットの成果を踏まえ、翌93年、経済社会理事会の下にCSD(持続可能な発展委員会)を設置した。アジェンダ21の理念の実現を進める使命を帯びたCSDは、“Major Groupsの役割”の考え方を具現化するため、国連各機関の意思決定プロセスにMSPを導入する試みを進めてきたのである。国連のこうした動きは、国際社会におけるMSPの発展の大きな礎となっていった。

## (2) グローバルガバナンスを巡る議論

MSPのもうひとつの源流は、1990年代以降本格化し

たグローバルガバナンスを巡る議論である。

グローバルガバナンスを巡る議論は、冷戦の終結やグローバル化の進行といった新たな状況の中で、国連を中心とする国際秩序をいかに再編していくべきか、という課題に対応する形で活発化した。

特にグローバル化の進行は、国民国家以外の新たなプレイヤーの相対的な影響力を増大させた。国境を越える企業活動は、国ごとの規制の有効性を減じるとともに、激しい国際競争の中で、“底辺への競争(race to the bottom)”ともいべき規制の切り下げが進み、国民国家のプレゼンスは一層低下した。また、地球環境問題の深刻化等を契機として、グローバルな市民社会の動きが活発化し、国際NGOの活動が国際的な世論に大きな影響を及ぼし始めた。

新しいプレイヤーの地位の上昇は、国民国家に基盤を置く国連の体制にも変質を迫り、こうしたプレイヤーを巻き込んだ、新たなガバナンスのあり方が模索されるようになった。

地球サミットと同時期に活動を開始した国連グローバルガバナンス委員会は、1994年公表の報告書「Our Global Neighborhood」において、グローバル化の時代に求められる新たなガバナンスの形を以下のように表現している<sup>4</sup>。

ガバナンスというのは、個人と機関、私と公とが、共通の問題に取り組む多くの方法の集まりである。相反する、あるいは多様な利害関係の調整をしたり、協力的な行動をとる継続的なプロセスのことである。承諾を強いる権限を与えられた公的な機関や制度に加えて、人々や機関が同意する、あるいは自らの利益に合うと認識するような、非公式の申し合わせもそこに含まれる。(略) グローバルなレベルでは、ガバナンスはこれまで基本的には政府間の関係とみなされてきたが、現在ではNGOs、市民運動、多国籍企業および地球規模の資本市場まで含むべきものと考えらるべきである。

委員会は、政府のみが主体となったガバナンスのあり方を否定し、NGOや企業等広範な主体が参加し、協働して共通の課題に取り組む新しいアプローチの必要性を唱えたのである。

グローバルガバナンスにおける新たなプレーヤー、特に市民社会の役割の強化については、その後の国連改革を巡る議論の中でたびたび問題提起された。People's AssemblyやParliamentary Assemblyといったアイディアもその一部である<sup>5</sup>。先に紹介したMSPの実践に向けたCSDの活動も、こうした動きの一環として捉えることができる。

実際、MSPは、国民国家の地位低下による“民主主義の赤字 (democratic deficit)”<sup>6</sup>とも言うべき状況の中で、グローバルガバナンスをさまざまな側面で補完し、支えてきた。これについては後述する。

### 3 | MSPの定義、構成要素、機能

1990年代以降、国際社会では、実に多種多様なMSPが実践されており、これらを体系化しようとする試みもいくつかが行われてきた。そこで、以下では、まずこれらの試みにおけるMSPの定義を紹介しながら、MSPの基本的な構成要素について理論面・実践面から考察する。そのうえで、筆者の経験も踏まえながら、MSPの機能について改めて検討し、より包括的な独自の定義づけを試みる。

#### (1) 先行研究におけるMSPの定義と構成要素

##### 1) 先行研究におけるMSPの定義

MSPの体系化に向けた試みの中でも、最も包括的で影響力があるのは、ヨハネスブルグ地球サミット<sup>7</sup>の開催に際して進められた調査研究プロジェクト (Hemmati, Dodds et al. (2002)) である。ここでは、MSPを以下のように定義している<sup>8</sup>。

MSPIは、

- ・全ての主要なステークホルダーを、特定の課題に関する新たな形態のコミュニケーションと意思形成（可能であれば、意思決定）に参集させること

を目的とし、

- ・ステークホルダー間のコミュニケーションにおける平等性と説明責任を達成することが重要であるとの認識に立脚し、
- ・3つ以上のステークホルダー・グループとその観点の平等な代表 (equitable representation) を含み、
- ・透明性と参加に関する民主的な原則に基づき、
- ・ステークホルダー間のパートナーシップと強靱なネットワークの構築を図る。

また、内閣府 (2008) はHemmati, Dodds et al. (2002) を参考にしながら、以下のような定義づけを行っている。

平等代表性を有する3主体以上のステークホルダー間における、意思決定、合意形成、もしくはそれに準ずる意思疎通のプロセス。

(1) ステークホルダーの平等代表性 (equitable representation)

MSPにおけるあらゆるコミュニケーションにおいて、各ステークホルダーが平等に参加し、自らの意見を平等に表明できるということであり、また、相互に平等に説明責任を負うということ。

(2) 意思決定、合意形成、もしくはそれに準ずる意思疎通

政策決定から共通認識の形成、実践的な取り組み実施に向けての合意、ステークホルダー間のパートナーシップやネットワーク形成に至るまでを幅広く含むもの。

一方、ソーシャル・ラーニングとの関係性に着目して、MSPの実践を蓄積・体系化してきたWageningen International<sup>9</sup>による定義は以下の通りである。

- ・ステークホルダーを巻き込み、彼らに影響を及ぼ

す環境を改善する取り組みに関与させようとするプロセス。

- ・ある課題に影響を受ける多様な個人や集団が、対話や交渉、学習、意思決定、集団的行動に参加することを可能にする社会的インタラクションの形態。
- ・政府職員、政治家、コミュニティ代表、科学者、企業人、NGO代表に、ともに考え、ともに行動させること。

## 2) MSPの構成要素

以上の3つの定義は、それぞれが着眼するMSPの構成要素や機能の違いを反映して、少しずつ重点が異なっている。そこで以下では、これらの定義を参考に、MSPの基本的な構成要素について理論面・実践面から若干の考察を行う。

### ①課題と目的

MSPは、特定の社会的な課題に関し、その解決の一環となるなんらかの目的を持って行われる。ここでいう課題には、CSRの促進といった抽象度の高いものから、特定事業を巡る利害対立の解決といった具体的なものまでさまざまなレベルがあり、目的についても、政策や戦略の決定から、基準やガイドラインの策定、調査研究、周知・啓発まで、さまざまなものが考えられる。また、予め上部機関等から外生的に課題や目的が与えられるケースもあれば、プロジェクトの中でMSPの対話を通じて内生的に導き出されるケースもある。

### ②ステークホルダーの参加

MSPの最も重要な構成要素は、言うまでもなくステークホルダーの参加である。理念的には、特定の課題に関係するすべてのステークホルダーがMSPに参加することが求められる。しかし具体的にどのような状態をもって、すべてのステークホルダーの参加が得られているとするのかは、MSPの実践上極めて重大な論点である。

第一に問題となるのは、参加するステークホルダーの分類をどのように決定するのか、という点である。先の

Hemmati, Dodds et al. (2002) は、MSPにおける“ステークホルダー”について、「特定の決定に利害関係を持つ個人やグループの代表であり、当該決定に影響を及ぼす又は及ぼし得る人々だけでなく、当該決定に影響を受ける人々を含む」と定義している<sup>10</sup>。焦点となっている課題が具体的であればステークホルダーの特定は容易だが、抽象度が高ければそれだけ潜在的な関係者は広がるし、どのように関係者をくくるべきかの判断は難しくなる。そして現実には、プロジェクトの開始当初から課題が十分具体化されているケースは少なく、進行とともにしだいに焦点が絞られたり、途中で課題自体が変化することも多々ある。また、なんらかの政治的な力学から、特定の関係者を意図的に排除しようとする欲求が働くことも考えられる。

こうした問題について、すべてのMSPに共通する万能な解決策は存在しない。恣意性を排除するため、あえて国際的な取り決めや上位機関の定めたステークホルダー分類をそのまま適用する例もあれば、プロジェクトの準備段階から多くの関係者を巻き込み、参加希望者の合意に基づいてステークホルダー分類を決める例もある。また、発足時に決めた分類を最後まで変えない例もあれば、当初一定の分類を定めつつも、状況に応じこれを変更する手続きを備えた“セミオープン型”の例もある。いずれの場合においても、ステークホルダー分類の考え方や決定手続きを明示することで、MSP全体の透明性や正統性を高めることが極めて重要である。

第二に問題となるのは、具体的にどのように参加者を選出するか、という点である。政府や自治体が設置する審議会や有識者会議と異なり、MSPにおいては、参加者選出の一切を各ステークホルダー・グループに委ねることが理想とされる。言うまでもなく、MSPはステークホルダーの対話の場である。会議の席に座っている人物だけでなく、そのグループに属するすべての団体や個人が、MSPの議論に加わらねば意味はない。したがって、参加者の選出方法はもちろん、選出後の参加者とグループとの意思疎通のあり方は、MSPの成否を決める重要な要素

である。

もちろん、選出を各グループに委ねるとしても、一定のルールは必要である。特に、各グループは、それぞれの状況や特性に応じて、できる限り民主的で、透明かつ平等なプロセスで参加者を選出する必要がある。不透明な選出が行われた場合、当該グループからの参加者が、選出プロセスの外にいる団体や個人からの攻撃に晒されたり、プロジェクト全体のクレディビリティの低下を招く恐れもある。

### ③平等性

Hemmati, Dodds et al. (2002) や内閣府 (2008) の定義に見られるように、参加するステークホルダーが平等に取り扱われ、対等な立場で対話に臨むということは、MSPが守るべき重要な原則である。それだけでなく、後述するように、平等性はMSPならではの実に多くのメリットをもたらす。ここで重要なのは、内閣府 (2008) の定義に示されるように、すべてのステークホルダーが、権利だけでなく責任も平等に分かち合うという点である。こうした考え方は、時に片務的な関係になりがちなステークホルダー間の関係を双務的なものとし、相互理解や建設的な議論、そして協働を導き出すとともに、参加者のオーナーシップ（当事者意識や主体性）を引き出すうえでも極めて重要な役割を果たす。

### ④対話

MSPIは、社会的課題の解決に向けたプロセス・イノベーションの一類型である。そして、そのプロセスの中核となるのが、対話である。先のWageningen Internationalは、技術的視点や経済的視点だけでは、持続可能性に係る複雑な課題を解決することはできず、別の視点、すなわち“双方向性 (interactivity) と対話 (dialogue) のパラダイム”が必要であるとする。この対話のプロセスこそが、多様なステークホルダーによる学びや共感、協働を生み出し、社会的課題に対する創造的・革新的な解決策をもたらす。なお、ここでいう対話は、異なるステークホルダー間で行われるのではなく、各ステークホルダー・グループ内部での対話も含まれる。

## (2) MSPの機能

以下では、上述の基本的な構成要素を前提として、MSPの機能について整理する。なお、整理にあたっては、Hemmati, Dodds et al. (2002) や内閣府 (2008)、Wageningen Internationalのほか、MSPの実務に携わってきた著者自身の経験を参考としている。

### 1) 多様性に基づくソーシャル・イノベーション

MSPIは、社会を構成する多様なグループをプロセスに開与させ、課題解決に向けたリソースとして活用することで、ソーシャル・イノベーションを誘発する。すなわち、MSPIは、多様なグループが持つ集団的リソース（資金、組織、技術、ネットワーク、文化、権威など）はもちろん、そこに属する人材が持つさまざまなリソース（視点、アイデア、才能、専門知識、経験、スキル等）をプロジェクトに取り入れることで、異分野間の創発的なコミュニケーションを促進し、新たな社会的価値を生み出す素地を提供する。しかも、政府が行うヒアリングや有識者会議と異なり、すべての参加者からオーナーシップを引き出すことができるため、創造的で建設的なコミュニケーションを成立させる。

特に、持続可能な発展を実現するためには、ローカルな状況に適合した創造的な社会変革は極めて重要であり、その源泉としての豊かな多様性は不可欠である。MSPIは、社会の多様性を前提としながら、双方向でダイナミックなコミュニケーションを促進する社会的装置として、持続可能な社会を支えるソーシャル・イノベーションを誘発する。

### 2) 対等な参加を通じた責任の共有とオーナーシップ、実効性あるコミットメント

先に述べた通り、MSPIは、すべてのステークホルダーに、対等な立場での参加と、平等な説明責任を求める。その結果、MSPIは、課題の解決に向けた自らの責任や役割に関する参加者の意識を高め、強力なオーナーシップを引き出すことができる。さらに、参加者は、外部からの押しつけではなく、当事者としての納得感を持って、集団的なコミットメント (collective commitment) を

行うようになる。

また、MSPIは、個々のコミットメントの実効性を高める。MSPが要請する平等性は、参加者間にある種々の双務的な関係をもたらすため、お互いに自らの取り組みの実施状況についての説明責任を負うことになる。多くのMSPの事例では、実際に集団的なレビュープロセスを設け、お互いの取り組みをモニタリングする仕組みを導入している。

こうした集団的なコミットメントは、特に“囚人のジレンマ”的な状況の打開に大きな力を発揮する。すなわち、各主体が自己利益のみに従って行動した場合、結果として全員の利益が損なわれるような状況において、すべての主体が集団的なコミットメントを行うとともに、非遵守の場合のサンクション（レピュテーションの低下や枠組みからの除名等）を設定することで、全員の利益を拡大することができる。

### 3) ソーシャル・ラーニングによる相互理解と自己発見

MSPにおける対話は、参加者にソーシャル・ラーニングの機会を提供する。先のWageningen Internationalによると、ソーシャル・ラーニングとは、「集団的な学習プロセスと民主的参加とエンパワメントに基づく、ファシリテートされた社会変革」を意味する。参加者は、多様な情報と視点を交えた双方向のコミュニケーションを通じて、現状認識を共有するとともに、問題の構造や障害要因への集団的な理解を深める。また、参加者間に何らかの対立がある場合には、お互いの立場や価値観に対する理解を深め、信頼関係を醸成するとともに、互いに利益をもたらす解決策を探ろうとする姿勢（win-win attitude）を創出することができる。

しかし、MSPがもたらす学びは、社会や他者に対してだけ向けられるわけではない。他者からのまなざしの中で、参加者は、自分自身について学び、変革していくことが求められる。MSPに参加するステークホルダーは、お互い平等に説明責任を負う。そのため、特に各グループを代表してMSPに参加する者は、絶えず、内部と外部両面からのまなざしにさらされる。グループ代表として

他者との対話に臨む際には、グループ内部における自らの正統性を問われるのである。そのため、各グループは、内部の意思決定プロセスの民主化を進め、透明で公正な議論を行いながら、意見の集約を図ることを要請される。その過程で、グループに属する集団や個人は、グループ内の他者に対する理解を深め、さらに自己を見つめなおすことになる。こうした、グループ間、グループ内における他者との対話や自己発見の連鎖が、参加するすべての主体に集団的な学びの機会を与えるのである。

なお、MSPでは、参加者間のコミュニケーションのあり方自体も学びの対象となる。対話の実績を重ねるごとに、お互いのペースや組織としてのくせへの理解が深まるため、適切な距離感を保ちつつ、より円滑で建設的なコミュニケーションを行うようになる。このため、国際社会で実践されているMSPのプロジェクトの中には、意識的にメタ・コミュニケーションの手法<sup>11</sup>を取り入れている事例もある。

### 4) 新たな価値観や行動様式の学習

これもソーシャル・ラーニングの効果のひとつではあるが、MSPによるコミュニケーションの中から、参加者はさまざまな集団的な“気づき”を得て、新しい価値観や行動様式を学習し、体得するようになる。MSPのこうした機能が特に大きな力を発揮するのは、持続可能な消費への転換等、人々のライフスタイルに変革を求める分野である。

ライフスタイルの変革は、法律による義務づけや財政的な補助によって促進することもできるが、それが可能であるのはほんの一部の分野に限られるだけでなく、多くの場合、義務づけや補助がなくなれば、行動様式は元に戻る。また、莫大な費用をかけて一般国民向けの啓発活動を行っても、一方的な知識や情報の伝達では、人々の考えは変わらない。

一方、MSPIは、同じ目的をより内生的なプロセスによって達成しようとする。すなわち、他者とのコミュニケーションを通じて、人々は体験や“気づき”を共有するとともに、社会における自らの役割や責任について理解

を深め、これから必要とされる新しい価値観や行動様式を自ら模索するようになる。これは極めて時間と労力を要するプロセスだが、特に地球環境問題のように、時間をかけても人々の考えを変えていかなければならない課題については、政府の広報活動とは比較にならないほど大きな効果を発揮する。

### 5) 正統性 (legitimacy) の獲得

MSPは、その合意内容に強い正統性を与える。特に、プロジェクトの目的がなんらかの基準やルールの策定にある場合に、MSPは大きな成果をもたらす。

MSPでの合意内容は、公開の討議の場で、多様な視点や専門性、価値観をもった参加者によって、繰り返し話し合われ、検証され、確認される。直接会議に参加する代表者だけでなく、背後にいるグループ内の広範な団体や個人も、このプロセスに間接的に加わり、代表者を通じてボトムアップの発信を行う。

こうした合意形成のプロセスは、時に多大な時間と労力を要するが、それによって得られる合意内容の正統性や信頼感は絶大である。このため、後述のように、1990年代以降に国際社会に登場した多くの認証基準や指標の策定プロセスには、なんらかの形で必ずMSPが採用されている。また、認証基準や指標でなくとも、政府の政策形成プロセスや企業の事業計画プロセスにMSPによる検討の場を設けることで、それらの政策や事業に対するステークホルダーの理解は格段に向上する。

持続可能性に関連した高度に複雑な課題の解決にあたっては、多くの場合、政府は、十分な実効性を持って自らの決定を執行する力を持ち合わせていない。MSPを通じて、政府は広範なステークホルダーの理解と支持を獲得し、政策の実効性を高めることができるのである<sup>12)</sup>。

### 6) マイノリティのインクルージョンとエンパワメント

MSPは、原則として、関係するすべてのステークホルダーの参加を求める。特に、既存の統治構造においては十分に意見や利益が反映されないグループを巻き込むことで、彼らの利益を擁護するとともに、エンパワメントの機会を与えることができる。

後に述べるように、MSPIは、代議制民主主義や政党政治とは異なる、“ステークホルダー・デモクラシー”ともいべき新しい民主主義の類型を志向している。多くの場合、ステークホルダー・デモクラシーは既存の統治システムを補完する副次的な役割を果たすが、途上国における開発プロジェクトなど、既存のシステムが十分に機能しない状況では、むしろMSPがマイノリティの利益擁護に大きな役割を發揮する。特に、MSPIは、ステークホルダーのダイバーシティを非政党政治的なフォーラムに持ち込み、何がその地域にとって最善で、それをどのように達成するのかを検討する基盤でもある<sup>13)</sup>。

また、有能なファシリテーターが介在すれば、MSPは、マイノリティ・グループに極めて効果的なエンパワメントの機会を提供する。すなわち、MSPへの参加の過程で、先述のようなソーシャル・ラーニングのプロセスを通して、当該グループ内で民主的な討議が行われ、ネットワーク化や組織化が進行する。さらに、他のグループとの対等な関係の中で意思表示することは、グループ全体やそこに属する個人にとって大きな自信となる。

### (3) 新たなMSPの定義

以上論じてきたようなMSPの構成要素や機能を総合し、本稿においては、MSPを以下のように定義する。

マルチステークホルダー・プロセス (MSP) とは、関連するすべてのステークホルダーが参加することを通じて、特定の課題についてのソーシャル・イノベーションを目指す、意思疎通と意思形成のプロセスであり、かつ、そこにおいては、すべてのステークホルダーが、i) 対等な立場で参加し、平等に説明責任を果たすとともに、ii) 他者との対話を通じた相互理解と自己発見を繰り返し、iii) オーナーシップをもって創造的な解決策を共有する。

Multi-stakeholder Processes (MSPs) are processes of communication and decision-finding which aim to achieve a social innovation on a particular issue through the



participation and inclusion of all relevant stakeholders, where all of them i) are equally involved and accountable, ii) experience continuing processes of mutual-understandings and self-findings through dialogue with others, and iii) share innovative solutions while taking ownership of them.

この定義は、先に紹介した3つの定義における平等性や対話、ソーシャル・ラーニングといった要素を取り入れ、より包括的にMSPを捉えるとともに、オーナーシップやソーシャル・イノベーション等の新しい要素を加えた。

後に述べるように、今後、我が国では、ステークホルダー間の利害調整や正統性といった要素が少しずつ比重を低下させ、多様性に基づくソーシャル・イノベーションの要素が、より純化した形で現出するのではないかとと思われる。上記の定義は、そうした新時代のMSPに対応した概念として構成したものである。

## 4 | MSPの実例と類型

ここでは、国際社会で実践されてきたいくつかのMSPの代表例について概説するとともに、内閣府（2008）を参考にしながら、試論的な類型化を行う。

### (1) MSPの実例

参考1に掲げたプロジェクトは、先行研究でMSPの実践例として挙げられている代表的な事例である<sup>14</sup>。ここに挙げられているのは、国際レベルで行われた大規模な枠組みが中心であるが、個々の国や地域のレベルでは、より多様なMSPが実践されている<sup>15</sup>。また最近では、国の持続可能な発展戦略の策定プロセスの一環としてMSPが活用される例も増えてきている<sup>16</sup>。

以下、これらのうち、いくつかの代表的なプロジェクトについて概説する。

### 参考1 国際社会におけるMSPの実践例

- ・ Aarhus Convention Process
- ・ Beijing+5 Global Forum
- ・ CSD Multi-stakeholder Dialogues
- ・ Environment Council: Brent Spar Dialogue Process
- ・ ETI (Ethical Trading Initiative)
- ・ European Multi-stakeholder Forum on CSR
- ・ Finance for Development Civil Society Hearings
- ・ FLO (Fairtrade Labeling Organizations International)
- ・ FSC (Forest Stewardship Council)
- ・ GRI (Global Reporting Initiative)
- ・ ISO26000
- ・ Local Agenda 21 Process A
- ・ Multi-stakeholder Dialogues at the 8th Informal Environment Ministers Meeting, Bergen
- ・ MSC (Marine Stewardship Council)
- ・ Novartis Forum Events
- ・ OECD/Biotechnology
- ・ SAI (Social Accountability International)
- ・ Sustainable Agriculture Network
- ・ UN Global Compact
- ・ UN Principles for Responsible Investment
- ・ WBCSD/IIED Mining, Minerals and Sustainable Development
- ・ WBCSD/IIED Paper Initiative
- ・ WB GEF Country Dialogue Workshops Program
- ・ WB World Development Report
- ・ WCD (World Commission on Dams)
- ・ WHO European Health and Environment Conference

## 1) CSD (UN Commission on Sustainable Development)

CSDは、アジェンダ21の理念を体現するため、1993年に国連経済社会理事会の下に設置された委員会である。具体的には、アジェンダ21の実施状況をモニタリングするとともに、NGO等の外部主体との対話を促進し、経済社会理事会を通じて国連総会に勧告を行う権限を有している。特にMSPとの関連では、国連のあらゆるプロセスにMajor Groupsが関与する枠組みを構築する使命を負うとともに、CSD自体も、パイオニアとして積極的にMSPの実践に取り組んできた。

具体的には、1994年にCSDにおけるNGOの参加を促すためのNGO運営委員会を設置したほか、1998年以降は、産業、ツーリズム、持続可能な農業、エネルギーと運輸といった個別テーマについて、産業界、NGO、労働組合、地方政府、農業生産者等から構成されるマルチステークホルダー・ダイアログ (MSD) を開催してきた。

## 2) プレントスパー事件の解決における The Environment Councilの活動 (シェル・プレントスパー・プロジェクト)

プレントスパーは、1976年に北海に設置されたシェル石油所有の採掘施設であるが、91年に老朽化を理由に廃棄が決定された。ところが、有毒物質や放射性物質を含んだ施設を沿岸に沈めるというシェル石油の計画を英国政府が許可したことに国際NGOグリーンピースが猛反発し、メディアを巻き込む派手な抗議活動が展開された。これをきっかけに、市民からの反対運動が盛り上がり、ついには沿岸諸国政府を巻き込んだ外交問題にまで発展した。結局、シェル石油は施設の海洋投棄を諦め、解体して別目的 (フェリー用埠頭の基礎部分) に再利用することで合意し、問題は沈静化した。

この過程で大きな役割を果たしたのが、ロンドンに本拠地を持つNGO、The Environment Council (EC) である。ECは、シェル石油の依頼を受けて、国、地方政府、NGO、学者、技術者等を巻き込み、沿岸諸国の都市で累次にわたるダイアログを開催した。「ダイアログに参加す

る人は、必ず支持者の意見を代表し、支持者への報告を行うとともに、ダイアログのプロセスにその考えをフィードバックしなければならない」というルールのもと、参加者の決定はステークホルダーに委ねられた。ECはこうしたMSPのダイアログを積み重ね、最終的にステークホルダーが支持できる6つの解決策をシェル石油に提示し、この中から、シェル石油が最終決定を行った。

## 3) GRI (Global Reporting Initiative)

GRIは、組織による持続可能性報告についての枠組みの開発を目的とした、国連環境計画 (UNEP) 公認の国際非営利団体である。1997年に、CERES (Coalition for Environmental Responsible Economies) が主体となり、UNEP等の協力を得てGRIプログラムを開始した。2000年に「GRI持続可能性報告ガイドライン」の第一版を公表して以降、2010年5月現在までに3回の改訂を重ね、現在では、企業のCSR報告書やサステナビリティ報告書のグローバルスタンダードとして広く受け入れられている。

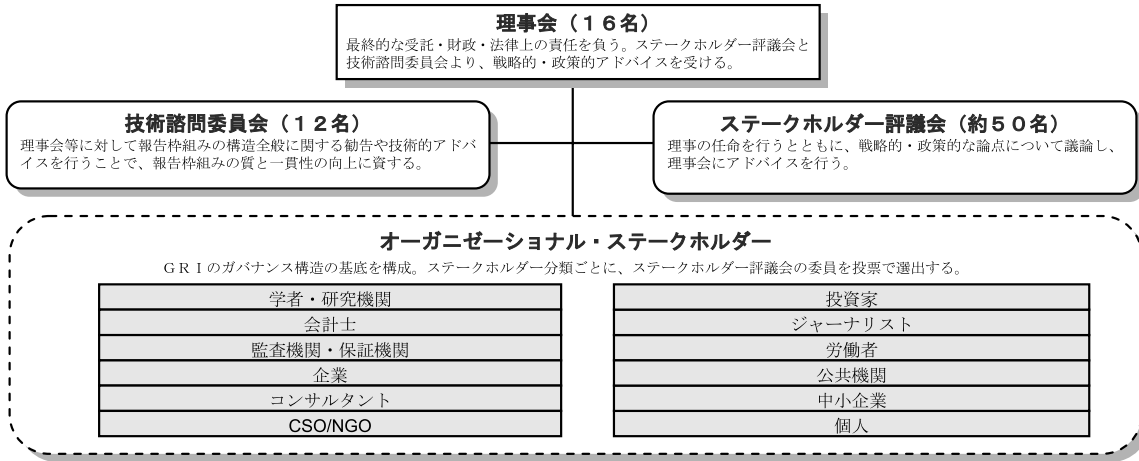
GRIは、学者、企業、NGO、投資家、労働者、政府等12分類のステークホルダーの広範な参加を得て、ガイドラインの策定・見直しを進めているほか、50名ほどのステークホルダー代表から構成されるステークホルダー評議会が最高決定機関である理事会に対して、戦略的・政策的観点から勧告を行う等、そのガバナンスの中に積極的にMSPを取り入れている。

## 4) グローバルコンパクト (UN Global Compact)

グローバルコンパクトは、アナン前国連事務総長の提唱により、2000年に発足した、企業のための自発的イニシアティブである。参加企業は、責任ある企業市民として、人権、労働、環境の分野における10の原則を事業活動に組み入れることを約束する。

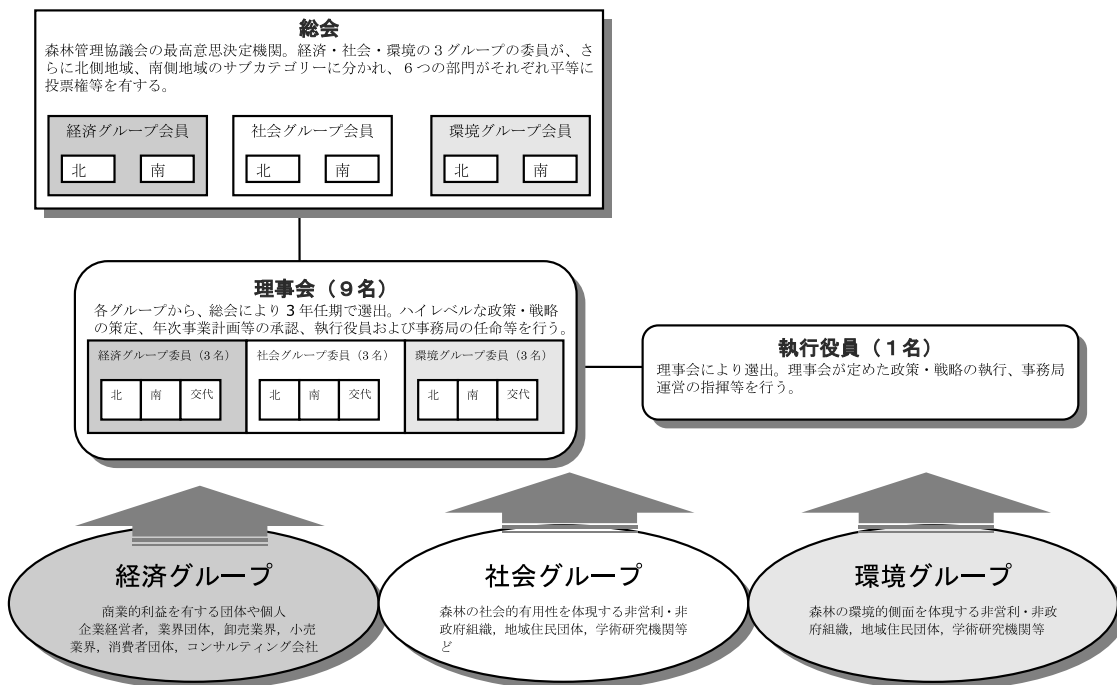
グローバルコンパクトは、事務局と5つの国連機関のほか、政府、企業、労働者、市民社会といったステークホルダーのネットワークで構成され、世界中から1,300以上の企業 (2004年4月現在)、国際労働団体、市民社会の組織が参加している。10の原則は、MSPによる長

### 参考2 GRIの機構



出所：GRIウェブサイト<sup>17</sup>を参考に著者が作成

### 参考3 FSCの機構



出所：FSCウェブサイト<sup>18</sup>を参考に著者が作成

期にわたる協議の末に合意された。

#### 5) 森林管理協議会 (FSC (Forest Stewardship Council))

FSCは、持続可能な森林管理に関するラベル認証スキームを提供する非営利ネットワークである。森林が環境や地域社会に配慮した持続可能な形で管理されているこ

とを認証する「森林管理認証 (Forest Management Certification)」と、加工流過程でそうした森林から産出された木材を使用した製品であることを認証する「CoC認証 (Chain of Custody Certification)」の2つがある。認証を受けた木材や木材製品には、FSCのロゴマークの貼付が許可される。

FSCの最高決定機関である総会や理事会の構成員は、企業や業界団体等から構成される「経済グループ」、森林の社会的有用性や環境の側面を体現するNGOや学術機関から構成される「社会グループ」および「環境グループ」のそれぞれから選出されている。

6) 国際標準化機構 (ISO (International Organization for Standardization))

ISOは、2010年に発行が予定される、組織の社会的責任ガイダンス規格 (ISO26000) の策定過程において、ISO規格として初めて本格的なMSPを採用した。具体的には、規格策定作業の中核を担う社会的責任ワーキンググループが、各国の政府、産業界、消費者、労働者、NGO、研究者等の6つのステークホルダーから選ばれた専門家により構成される。また、各国ごとに設置するミラー委員会 (国内委員会) も、同様に6分類のステークホルダーから選出された委員によって構成されている。

7) 欧州マルチステークホルダー・フォーラム (European Multi-stakeholder Forum on CSR)

2000年の欧州理事会で策定された「リスボン戦略」において、戦略目標の達成のための新たな手法としてCSRの促進が謳われたことを受け、欧州委員会は2002年に、CSRツールの透明性や統一性の促進等を目的としてマルチステークホルダー・フォーラムを設置した。

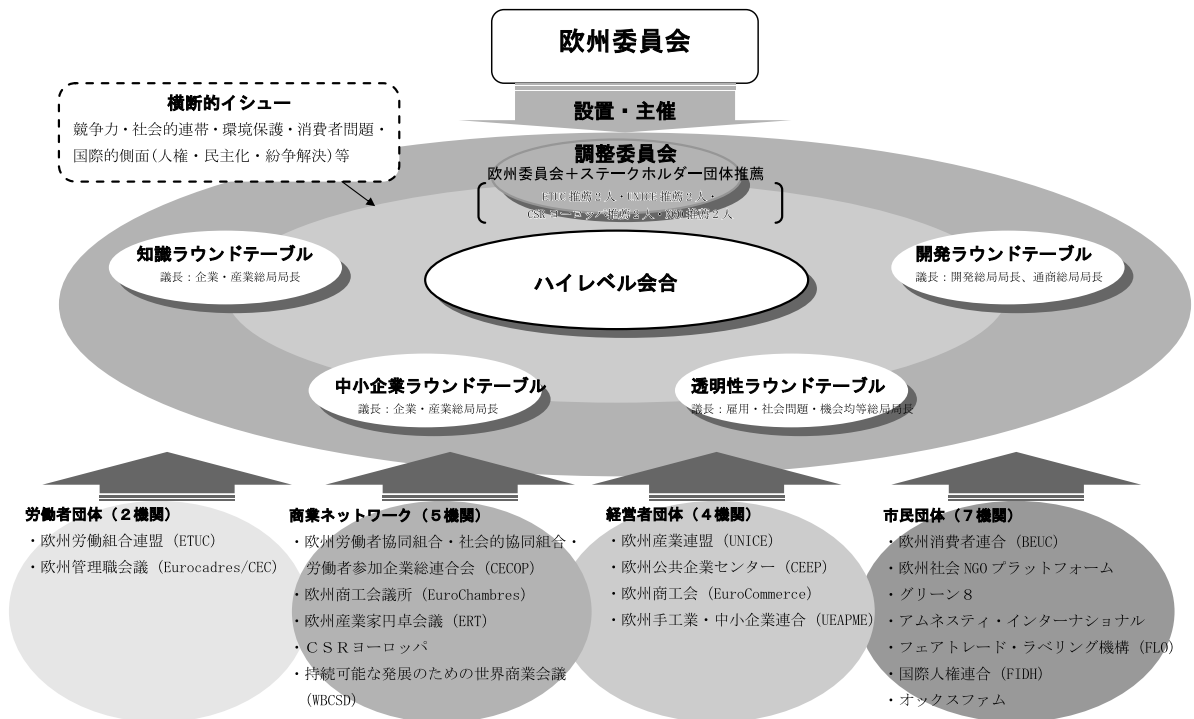
同フォーラムは、商業ネットワーク、経営者団体、労働組合、市民団体の4つのカテゴリーからの代表者により構成され、約1年半の討議を経て、2004年6月にCSR促進に向けた勧告を策定。2006年以降は定期的なレビュー会合を開催している。

(2) MSPの種類

MSPは、それが扱う課題、目的、参加者、レベル (国際、国、地域)、期間 (単発のイベントか恒久的な枠組みか)、政府の意思決定とのリンクといった点で、極めて多種多様な形態が世界各地で実践されている<sup>19)</sup>。

以下では、内閣府 (2008) に基づきながら、当該ブ

参考4 欧州マルチステークホルダー・フォーラムの機構



出所：欧州委員会資料を参考に著者が作成

プロジェクトがMSPによって達成しようとする主な目的が何であるか、という観点から、MSPの種類について試論的な整理を行う。なお現実には、ひとつのプロジェクトが複数の側面を有する場合がほとんどであり、また、以下の類型も決して網羅的ではない。

#### 1) 利害調整型

特定のプロジェクトの実施方法を巡り、ステークホルダー間で大きな利害対立がある場合に、MSPを通じて妥結点を模索するもの。シェル・プレントスパー・プロジェクトが典型例であるが、途上国における大型開発プロジェクトに際する環境影響評価等にも数多く活用されている。特定プロジェクトとの関連で実施されるため、比較的、目的や争点も明確であり、関係するステークホルダーも特定しやすい一方で、切迫した利害対立を抱えている場合も多く、ファシリテーターの果たす役割は非常に大きい。

#### 2) コミットメント形成型

取り組みを行う当事者の参加を得て、自発的なコミットメントを引き出すことを主眼とするもの。グローバルコンパクトや責任投資原則（Principles for Responsible Investment）等の国連のプロジェクトが典型例である。また、後に紹介する、我が国の「社会的責任に関する円卓会議」もこの類型に属する。

#### 3) 基準・ルール策定型

ステークホルダーの行動を規律する基準やルールの策定を目的としたもの。国際フェアトレード基準、FSC森林認証基準、MSC漁業認証基準、GRI持続可能性報告ガイドライン、SA8000認証基準、組織の社会的責任ガイドライン規格（ISO26000）等、多くの認証基準や規格、ガイドラインの策定に広く用いられている。MSPの活用により、基準やルールに幅広い正統性や信頼性が与えられる。

#### 4) 政策提言型

政府や国際機関に対する政策提言を目的とするもの。欧州マルチステークホルダー・フォーラム等がこれに該当する。政府や国際機関からの諮問を受け、それに対す

る勧告や答申という形を採る場合もあれば、全く独立した立場で独自の提言を行う場合もある。

#### 5) 調査研究型

対立や紛争の前提となっている事実認識の共有化を図るため、ステークホルダーが共同で調査研究を実施するもの。ただし、調査研究だけを目的としたMSPは少なく、具体的なアクションも含めたプロジェクトの前提ないし一環として活用される場合が多い。

## 5 | MSPの社会的意義

1990年代以降、MSPはグローバルガバナンスのあり方にさまざまな影響を及ぼしてきた。また、企業や市民セクター、そして政府等、個々のステークホルダーのあり方にも問いを投げかけ、時には変質を迫ってきた。以下では、国際社会においてMSPが果たしてきた役割や限界について、いくつかの側面から私見を論じる。

#### 1) 持続可能な社会を支えるガバナンス

MSPの第一の意義はやはり、アジェンダ21の要請通り、新たなガバナンスのあり方として、持続可能な発展の実現に向けた取り組みを支えてきたことである。すでに見てきたように、MSPは国際機関の意思決定プロセスやさまざまな基準やルール作り、開発プロジェクトの実施プロセスにも導入され、多種多様な課題の創造的な解決に貢献してきた。こうした経験は、しだいに国際機関や各種ネットワークに蓄積され、ノウハウも多様化・洗練されてきている。

#### 2) 新しい市場規制の形

1990年代以降、MSPは、国際社会における各種の市場のルールづくりに活用されてきた。特に、エコラベルやソーシャルラベル等の持続可能な消費に関する認証規格や、CSRに関連した各種の基準や指標づくりには、必ずと言っていいほどMSPが用いられている。その代表例は、国際フェアトレードラベル機構（FLO）における国際フェアトレード基準、森林管理協議会（FSC）における森林認証基準、海洋管理協議会（MSC）における漁業認証基準、グローバル・レポーティング・イニシアティ

ブにおける持続可能性報告ガイドライン、SAIによるSA8000認証基準、国際標準化機構（ISO）による組織の社会的責任ガイダンス規格（ISO26000）等である。

Haufler（2003）は、政府が民間を規律する二項対立的な米国型のガバナンスのあり方に対し、1990年代以降出現した新しいガバナンス形態を、「市場の社会規制（social regulations of the market）」と呼んで区別している。具体的には、市場を規律するルールや基準の制度設計、モニタリング、エンフォースメントに関する主体が誰か、という点に着目して、これらを「伝統的規制」、「共規制」、「業界の自主規制」、「マルチステークホルダー規制」に分類した。「伝統的規制」は、政府や政府間組織が行う通常の規制で、「共規制」は、民間セクターが基準策定を、政府が非遵守者への制裁を担う等の形で展開されるより市場親和的な規制である。「業界の自主規制」は、民間セクターが自ら技術的な基準やベストプラクティスを作成するもので、特に新技術の開発等に関する基準に用いられてきたが、1990年代以降は、環境や社会に配慮した企業の自主行動基準（codes of conduct）等にも応用されるようになった。

そして、策定過程やモニタリングのプロセスにMSPを用いた規制が、「マルチステークホルダー規制」である。このタイプの規制は、MSPを通じて幅広い正統性を獲得するだけでなく、その多くは、第三者認証を前提に、商品や投資先の選択を行う消費者や投資家をエンフォースーとして組み込むことで、市場のインセンティブを最大限活用している<sup>20</sup>。

先に見た通り、企業活動のグローバル化や規制の引き下げ競争が進む中で、「伝統的規制」や「共規制」等政府の存在を前提とした規制の実効性は低下した。一方、「業界の自主規制」には外部的な統制が働かない。こうした状況下で、グローバル化時代の市場規制は、ある種の“民主主義の赤字”の問題を抱えていた<sup>21</sup>。1990年代以降、数多くの市場規制の策定プロセスにMSPが用いられたのは、これまでと違った形の民主的統制を求めようとした要請が背景にあったものと考えられる。まさに、

MSPの源流たるグローバルガバナンスのひとつの姿を示していると言えよう。

### 3) CSRとMSP

MSPの発展は、ほぼ同時期に起こったCSRの世界的隆盛と、さまざまな側面で密接に関係している。

#### ①CSRの市場経済への統合

第一に、MSPはCSRが市場経済の中に統合されていく過程で大きな役割を果たしてきた。

企業に社会的責任を問う考え方や運動自体は、各国それぞれの文脈の中で、古くから存在していた。しかし、CSRへの評価が、たとえば消費行動や投資行動を左右する形で、市場経済の中に組み込まれたのは1990年代以降の現象である。

この頃から、国際NGOは、マスメディアやインターネットを駆使して、グローバル企業による環境汚染や人権侵害の現実を、消費者や投資家に直接訴えかけるようになった。グローバルな市民社会によるネガティブキャンペーンや法廷闘争に直面して、時に企業は深刻なレピュテーション・ダメージを受け、売り上げや株価は著しく低下した。一方、グローバル企業の側の戦略も変わってきた。過剰で非効率な政府規制の強化を招くよりも、自ら市民社会と向き合い、適応していくことを選び始めた。

こうしたグローバル企業と市民社会との関係を、経済的なインセンティブを活用して市場経済の中に制度化したのが、先に見てきたさまざまな認証規格や評価指標である。すなわち、これらの規格や指標を通じて、企業活動の情報が比較可能な形でステークホルダーに提示され、消費選択や投資選択に活用される。CSRに積極的に取り組む企業は、商品や株式の購入を通じて、ステークホルダーから正当に評価されるという好循環が生まれるようになる。そして、先に見てきたように、こうした規格や指標にソフトロー<sup>22</sup>としての正統性を与えてきたのが、ほかならぬMSPであった<sup>23</sup>。

#### ②CSRからマルチステークホルダーへ

第二に、MSPは、CSRに継ぐ、企業とステークホルダーの関係性のあり方を提示している。すでに見た通り、

MSPの重要な要素は平等性である。課題に関係するすべてのステークホルダーが対等な立場でプロセスに参加し、意見を述べ合う。特定のグループが意図的に排除されることは許されないことはもちろん、参加する以上は平等に説明責任を負う。

実はこの点で、MSPとCSRではステークホルダーの構図の捉え方が異なる。CSRでは、企業を中心に置き、その活動に利害関係を持つ個人や集団をステークホルダーとして捉える。そこでの責任主体はあくまで企業であり、ステークホルダーは企業に片務的に責任を求める存在である。一方、MSPにおいて中心に置かれるのは、特定の主体ではなく社会的課題であり、各ステークホルダーは課題解決に向けた平等な責任を負っている。これを個々のステークホルダーの視点で捉えると、お互いがお互いにとってステークホルダーであり、相互に説明責任を負う双務的な関係が成立していることとなる。特にMSPは、それぞれ単独では十分に能力を発揮できず、お互いがお互いのリソースを必要とする主体が、協働して課題を解決していくために考案されたスキームでもある。

グローバル化にともなう社会問題の顕在化を背景に、1990年代後半以降、世界規模でCSRへの関心が高まった。しかし、企業を中心に責任概念を構成するCSRの考え方は、こうした社会問題に対する問題提起としては重要であるものの、それだけでは持続的な運動にはつながらない。企業がCSRに本気で取り組めば取り組むほど、ステークホルダーとの双務的な関係を構築することなしに成果を挙げることは困難になるからである。

たとえば、企業が継続的に環境問題に取り組むには、消費者がそうした企業の製品を購入し、これを支えることが不可欠であるし、持続可能なライフスタイルを広めるうえで消費者に身近なNPOや消費者団体が果たす役割は大きい。

先述の通り、そもそも国連がマルチステークホルダーの考え方を打ち出した背景には、政府中心の伝統的アプローチの限界についての認識があった。しかし、限界を抱えているのは当然政府だけではない。企業も真空状態

では役割を発揮できないのである。こうした限界を乗り越えるガバナンスの形こそが、MSPにほかならない。

もちろん、CSRという概念や運動自体はこれからも残るであろう。しかし今後企業の社会的取り組みがさらに深化するためには、マルチステークホルダーによる関係構築に軸足を移すことが不可欠である。

#### 4) 市民社会の参加と変化

MSPの源流がグローバルガバナンスを巡る構造転換にあるとすれば、その主要プレーヤーのひとつである市民セクターにとって、MSPは格別に大きな意味を持っている。

まず、MSPは公共的意思決定プロセスへの市民セクターの参加を強化し、制度化する役割を果たしてきた。これまで会議場の外側から、市場経済の外側から声を上げてきた市民セクターは、MSPを通じて政府や国際機関と同じテーブルにつき、対等な立場で政策やプロジェクトの策定に関わるようになった。

一方、以下に述べるように、MSPとの関係で、市民セクター自身のあり方も徐々に変わってきた。

##### ①多様な関わりの模索

第一に、アクティビスト的な関わり以外にも、市場や他のセクターに対するさまざまな関わり方が模索されるようになった。まず、MSPという意思決定の枠組みそのものを提供するNGOが誕生してきた。持続可能性報告ガイドラインの枠組みを提供するGRIやシェル・プレントスパー・プロジェクトで活躍したThe Environment Councilはその典型である。また、多くのNGOが、MSPを通じて国際的な基準やルールづくりに参画することで、市場経済の外側からではなく、内側から影響力を及ぼす戦略を採るようになった。

##### ②セクター内部のガバナンスの変化

先に述べた通り、MSPへの参加者は、他者からのまなざしの中で自らを見つめ直し、変革していくことが求められる。市民セクターも例外ではない。特に、MSPへの参加を通じ、市民セクター内部のガバナンスのあり方に変化が生じ始めている。

## 参考5 「社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク」設立趣意書（抜粋）

日本国内においても政府機関、産業界、労働界などで「組織の社会的責任」への関心が高まりを見せており、政府、市場、市民社会が互いの役割を果たしながら総体として社会的課題を解決する「新しい公」の具体的な形として、社会的責任に関するマルチ・ステークホルダーの円卓会議を立ち上げようとする動きが見られます。（略）

しかし、NPO/NGOが社会の一員（ステークホルダー）としてこのようなプロセスに意見を反映させることを考えたとき、ネットワークとして他のセクターと対話する態勢はまだまだ弱いのが現状です。この新しいステージの社会的役割を本格的に果たすためには、志を持つ広範なNPO/NGOの組織的参加による開かれたネットワーク組織を設立することが必要です。

MSPへの参加者は、原則としてステークホルダー自身によって選出される。選出にあたって各グループは、できるだけ透明で開かれた公正な過程を経ることが求められる。しかし、多くの場合、市民セクターは、産業界等他のセクターに比べ組織化が進んでいない。そのため、MSPへの参加にあたり、市民セクターでは、新たに代表選出や意見集約を行うための自主的なネットワークを形成することとなる。

たとえば、後述する「社会的責任に関する円卓会議」やISO26000の策定過程への参加にあたって、我が国のNPO・NGOグループは、2008年5月に「社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク」（通称NNネット）を設立し、MSPに向けた意思集約を図るための基盤を構築した。

しかし、市民セクター内には、こうした動きに対する懸念も存在する。たとえば、MSPの枠組みに組み込まれることで、市民セクターとしての自立性が損なわれるのではないかという懸念や、市民セクター内部での意見集約を進めるあまり、グループ内の多様性が失われるのではないか、という懸念である。特に後者は、多様性を存在意義のひとつとする市民セクターにとって大きな問題である。市民セクターには、MSPのプロジェクトを成功させることと、自らの多様性を維持することとのバランスが求められるのである<sup>24</sup>。

ただし実際には、MSPへの参加は、懸念する方向とは逆の効果も生じさせる。ステークホルダーの代表として

の正統性を外部に示すため、グループの多数派は少数派とのコミュニケーションを密にし、彼らの意見に耳を傾ける姿勢が求められるからである。現に、NNネットでは、「代表協議者ガイドライン」を定め、代表に付与される権限の範囲や責任について取り決めを行い、意思形成・発信の透明性を高めている。また、全国各地でオープンな会合を頻繁に開催し、これまでコミュニケーションのなかった団体や個人との対話に積極的に取り組んでいる<sup>25</sup>。

MSPは、対話を通じて異なるステークホルダー間の相互理解を促進するだけでなく、そうした外部の“他者”との対話を通じて、各主体が“自己”を見つめ直し、内部の“他者”への理解を深める機会を与えるのである。

## 5) 民主主義の赤字とステークホルダー・デモクラシー

先に述べた通り、MSPは国民国家を主体とするグローバルガバナンスの綻びをひとつの源流として登場した。裏返して言えば、MSPは、「グローバルな主体の間で権力がどのように共有されているのか、されるべきなのか、という根源的な問題提起」<sup>26</sup>を行っているのである。

そこからさらに進んで、グローバル社会における“民主主義の赤字”を解消する新しい可能性を示すものとして、MSPを積極的に捉える動きもある。それが、“ステークホルダー・デモクラシー”という考え方である。たとえばBäckstrand and Saward (2004) は、2002年のヨハネスブルグ地球サミットにおけるMSPの実践に着目し、グローバルガバナンスの民主化に果たすステークホルダー・デモクラシーの可能性について論じている<sup>27</sup>。



先に見た国際的な市場規制の策定プロセスに果たすMSPの役割等も、ステークホルダー・デモクラシーの可能性を示す一例として位置づけられよう。

しかし一方で、MSPないしステークホルダー・デモクラシーは、既存の統治システムとの間で、深刻な懸念や矛盾を抱えている。MSPの参加者が、いかに透明で民主的なプロセスを経て選出されたものであったとしても、憲法に基づいて広く国民によって選出されたものではない。たとえある特定の課題についてMSPが優れて活発な参加を促し、人々をエンパワメントするものであったとしても、その課題を越えて、長期的にその国なり地域の運命を決めていくのは、やはりそこに固有の民主制度でしかない。こうした理由から、MSPはあくまで既存の統治システムの補完物であるべきであり、決して代替すべきものではないとの主張もなされている（Hemmati, Dodds et al., 2002, p.36）。MSPがその一線を越えた場合、それは新たな“民主主義の赤字”を誘発する恐れさえある。特に、グローバルなプレイヤーが主体となって定めた基準やルールは、ローカルなガバナンスと抵触し、途上国の地方政府が自ら規制体系を構築し、実施する能力を蝕む恐れもある<sup>28</sup>。

もちろんMSPに対するこうした懸念は、MSPそのものというより、グローバルな市民社会や企業、そして各国政府といった主体の「新しい」役割や責任に関する不確実性<sup>29</sup>に根差しているとも言える。MSPは、グローバルガバナンスを巡る新しい権力のあり方についてひとつの問題提起を行うものではあるが、根源的な問題の解決までには、未だ多くの議論の余地が残されている<sup>30</sup>。

## 6 | 我が国における実践 ～「社会的責任に関する円卓会議」～

我が国においても、まだ数は多くないが、国、地域それぞれのレベルで、MSPを実践しようという動きが広まってきている。そうした試みのひとつが、「社会的責任に関する円卓会議」（以下、「円卓会議」）<sup>31</sup>である。円卓会議は、国レベルで初めての本格的かつ包括的なMSPである。以下では、円卓会議の発案・創設に携わった著者の

経験を踏まえ、発足までの経緯やMSPとしての特徴等について述べる。

### （1）発足までの経緯

円卓会議に関する検討は、安倍内閣のもとで、2007年6月に閣議決定された「長期戦略指針『イノベーション25』」に遡る。同指針は、社会システムの変革戦略の一環として、法令や規制の枠組みを越えた企業等の自主的な取り組みを促す環境の整備を目的として、円卓会議を開催することを規定した。また同時期に、国民生活審議会においても同趣旨の提言<sup>32</sup>がなされたほか、福田内閣が主導した「生活安心プロジェクト」でも検討が深められ、改めて円卓会議の設置が決定された<sup>33</sup>。

こうした政府内での議論の進捗を受け、2008年5月に、各ステークホルダーの実務担当から構成される準備委員会が設置され、円卓会議の具体的な制度設計が始まった。準備委員会は、計5回にわたる審議を経て、円卓会議の設立趣意書案や運営規約案を取りまとめた。最終的に、内閣総理大臣を含め、それぞれのステークホルダーの代表が設立趣意書に合意する形で、2009年3月に、円卓会議が正式に発足した。

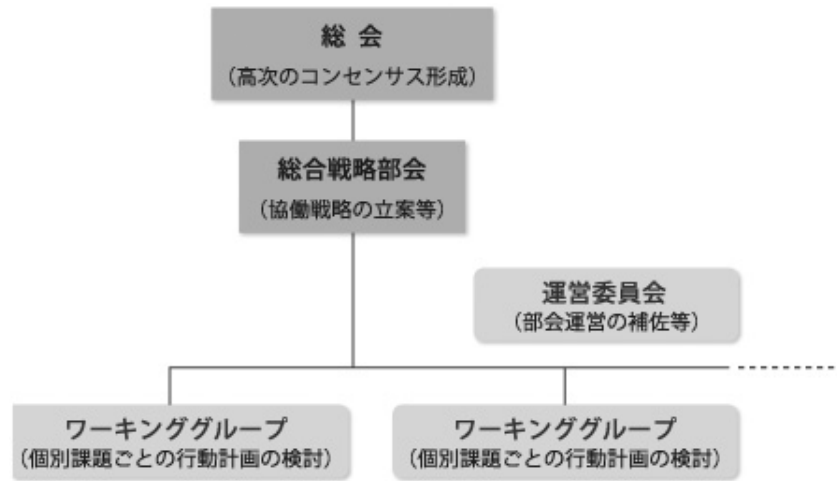
### （2）円卓会議の目的と機構

#### 1) 円卓会議の目的

円卓会議の主眼は、政府だけでは解決できない社会的課題に対して、広範な主体が補完し合いながら、協働して自ら解決にあたるための新たな“公”の枠組みを提供することにある。具体的には、各主体が自ら選んだ代表が参集し、対話を通じて情報や認識を共有するとともに、協働に向けた各主体の役割についてコミットメントを行う。

円卓会議は、こうしたプロセスを通じ、安全・安心で持続可能な社会の実現に向け、広範な主体の協働を推進するとともに、組織の社会的責任を促進する環境を整備することを目的としており、その達成手段として、各主体の総合的なアクションプランとなる「安全・安心で持続可能な未来への協働戦略」を策定することとしている。

参考6 円卓会議の機構



出典：円卓会議ウェブサイト<sup>34</sup>

## 2) 円卓会議の機構

円卓会議は、高次のコンセンサス形成と審議の専門性を両立するため、総会と部会の二部構成を基本としている。部会には、審議事項に応じ、専門的な検討を行うため、ワーキンググループが設置される。また、各ステークホルダーの実務担当が共同で運営を担う運営委員会が、部会審議等を補佐している。

### (3) 円卓会議の特徴

#### 1) ステークホルダーによる共同設置

円卓会議の特徴のひとつは、事業者団体や消費者団体、労働組合、NPO・NGO、そして行政等各ステークホルダーの代表が設立趣意書に連名で合意することにより、共同で設置されたということである。

こうした共同の考え方は、円卓会議のさまざまな部分に徹底されている。たとえば、発足準備の段階では、各ステークホルダーの実務担当が参加した準備委員会で制度設計がなされた。円卓会議は、まさに構想・創設の段階から、そのプロセスにMSPを取り入れ、実践してきたのである。また、発足後も、言わば各ステークホルダーの共同事務局である運営委員会が、従来行政が担ってきた会議の運営を担っている。

#### 2) 対等な立場でアクションプランを議論

政府が設置する通常の有識者会議や審議会等では、政

府が設定した議題に対し有識者が提言を行い、その成果は主に政府の政策に活かされる。そこでは、政府以外のステークホルダーは、あくまで政策の客体にすぎない。

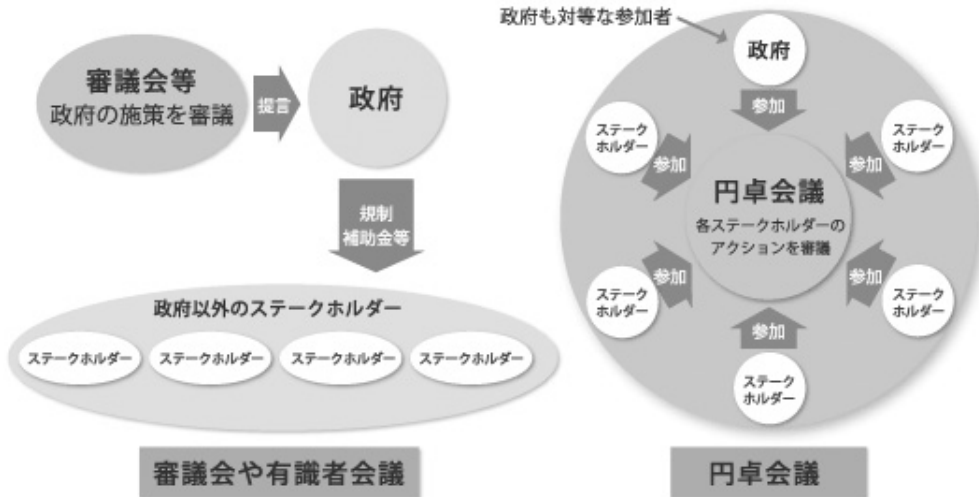
それに対して円卓会議では、政府も含めすべてのステークホルダーが当事者として対等な立場で参加する。扱う議題も参加者が話し合っ決めて決めるほか、すべてのステークホルダーのアクションが議論の対象になる。この点で、円卓会議はMSPの理念を極めて純粋な形で体現している。

#### 3) ボトムアップによる参加

政府が設置する審議会等の委員は、通常、個人として政府から任命を受けた学識経験者等で構成される。それに対して円卓会議の委員は、原則としてステークホルダー自身によって選出される。ここでも円卓会議は、MSPの理念を純化した形で体現している。

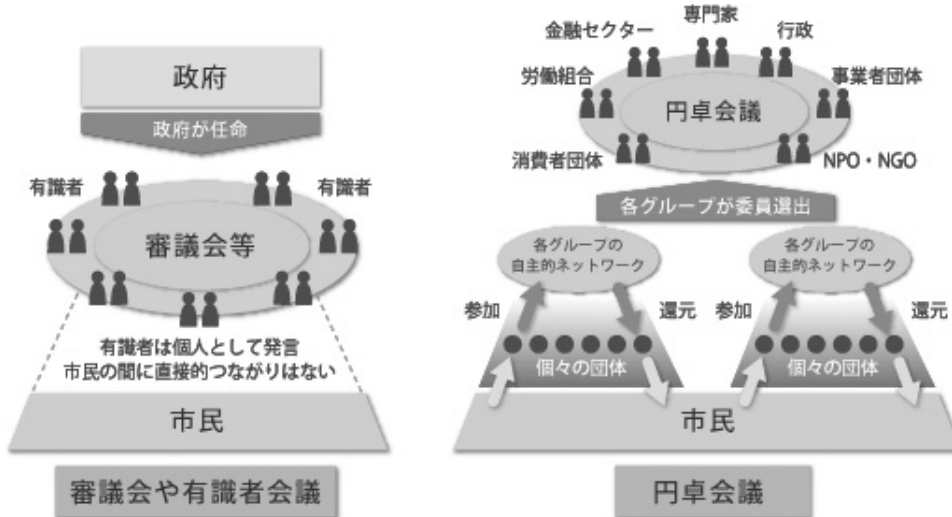
選出にあたって各グループは、できるだけ透明で開かれた公正な過程を経ることが求められるため、円卓会議の外側に、委員選出に向けた自主的なネットワークを形成することとなる。先に紹介した市民セクターによるNNネットも、こうした要請に応えるために設立されたものだが、同じような動きは、多かれ少なかれ他のステークホルダーにも見られる。たとえば消費者団体は、全国消費者団体連絡会のもとに連絡会議を設置し、参加に向け

参考7 審議会等と円卓会議の違い（1）



出典：円卓会議ウェブサイト

参考8 審議会等と円卓会議の違い（2）



出典：円卓会議ウェブサイト

た意見の集約や準備を行っている。金融セクターについても、銀行、証券、保険等の業態を越えた連携の動きが見られる。

円卓会議で行われた議論は、こうしたネットワークを通じて各グループに還元され、グループ内の団体や個人の活動に活かされるほか、最終的には、そうした団体や個人の活動を通じて、一般の人々の価値観や行動様式に変革をもたらすことも期待される。

**(4) 政権交代と円卓会議**

円卓会議は、2009年3月の発足以降、同年8月までの

短期間に、2回の総会、3回の総合戦略部会、7回の運営委員会を開催し、協働戦略の策定に向けた作業計画を合意した。この作業計画に基づき、「ともに生きる社会の形成」、「地球規模の課題解決への参画」、「持続可能な地域づくり」、「人を育む基盤の整備」のそれぞれをテーマにした4つのワーキンググループが設置された。

しかし翌9月に、自民党・公明党連立政権が崩壊し、政権交代が実現した際に、円卓会議の活動は事実上休止状態に追い込まれた。ここで問題となったのは、円卓会議に対する政府の関わりである。新政権は、旧政権下で

官邸や内閣府に設置された政策会議をすべて見直し、そのほとんどを廃止した。円卓会議も、こうした見直しの組上に乗ったことは想像に難くない。

しかし、円卓会議の活動が休止していた間も、政府以外のステークホルダーは非公式の準備会合を何度も開催し、ワーキンググループの運営について自主的な検討を続けた。このようなステークホルダーの主体的な関与は、およそ、これまで政府が設置してきた有識者会議には考えられない。発足後の活動時間は極めて短かったが、その間に各ステークホルダーには強いオーナーシップが形成され、たとえ政府が不在であったとしても、自らの手で新しい公共を作っていくという強い意志が生まれていたのである。

こうしたステークホルダーの姿勢に呼応するように、新政権の中にも円卓会議に対して理解を示す者が徐々に増え、他のセクターとのコミュニケーションをとり始めた。そして2010年2月22日には、仙谷内閣府特命担当大臣（「新しい公共」担当、当時）が円卓会議の主要メンバーと会談し、政府の参加の継続を正式に表明した。同年5月12日には、鳩山総理大臣（当時）も出席のもと、総会・総合戦略部会の合同会合が開催され、協働戦略の策定に向けた作業計画が改訂されるとともに、ステークホルダーが自ら作り上げた「『私たちの社会的責任』宣言」が合意され、「消費者・市民教育」と「『地域円卓会議』の全国展開」に関する協働プロジェクトの実施も決まった。また、政府の側からは、政権が進める「新しい公共」プロジェクトの一環として円卓会議を位置づけ、さらなる協働を推進していく意思が表明された。

活動休止から半年を経て、円卓会議は、さらに強力なエネルギーをもって再始動したのである。

円卓会議を通じたステークホルダーの共通体験は、今後、我が国におけるMSPの浸透に大きな役割を果たすものと予想される。早くも一部の地域では、円卓会議の動向等に応答して、地域レベルでMSPを実践する動きも出てきている。また、新政権下における円卓会議再始動までのステークホルダーの主体的関与は、MSPという新し

い手法が、我が国においても大きな可能性を秘めていることを証明しているように思える。

今後、こうしたMSPの考え方が、各地域、各産業、各企業、各NPO等、さまざまな場面に浸透し、持続可能な社会づくりに向けた取り組みに活用されることが期待される。

## 7 | 新時代のMSPとソーシャル・イノベーション

一方で、こうした動きに加え、今後は、さらに新しいタイプのMSPが出現する可能性があると考えている。よりソーシャル・イノベーションの要素に重きを置いた、“小規模・分散・課題解決型”のMSPである。

### (1) ステークホルダーを巡る変化

#### 1) “大きなステークホルダー”の曖昧化

すでに論じてきたように、1990年代に登場したMSPは、国民国家を基礎とするグローバルガバナンスの綻びから誕生した。そこでは、企業、NGO、労働組合、消費者等、国家以外のプレーヤーの役割がクローズアップされ、国家に並ぶ大きなステークホルダーを単位とした組織化やネットワーク化が進んできた。しかし、近年、こうした大きなステークホルダーの内部で変化が生じつつある。

消費者というステークホルダーひとつとっても、モノの所有に重きを置く画一的な消費のスタイルから、自ら積極的に価値を創造する多様な消費スタイルへの転換が始まっている。“コンシューマー（消費者）”から、ライフダイバーシティ（生活多様性）を享受しながら、積極的にライフスタイルを創造する“ライフクリエイター（生活創造者）”への変貌である<sup>35</sup>。また、労働者についても、“クリエイティブ・クラス”と呼ばれる新しい知的労働階級が台頭しつつあるかと思えば、“週末起業”や“半農半X”<sup>36</sup>など、複数の業種に属しながら、多様な仕事趣向を両立させる人々も増えつつある。さらに、企業についても、2000年代以降のベンチャー企業ブームに加え、社会起業家が驚くようなスピードで増えつつあり、社会的な活動を志向する若者たちを魅了している。

これまで消費者と生産者、経営者と労働者、企業とNPOといった、大きなステークホルダーを成立させてきた区分けが徐々に曖昧になってきているのである。

## 2) ステークホルダーの多様化・細分化、「誰もが主役」

しかし、こうした状況は、“ステークホルダー”という概念を消滅させ、一気に“個人”という全体的存在をクローズアップするのとは言え、そうではない。今後、個人はますます多様な顔を持つようになる。人々は、場面に応じてさまざまな人格を使い分けながら、感性を研ぎ澄ませ、柔軟に他者と交流する。ひとりの人間が、複数の組織やネットワークに所属したり、さまざまなプロジェクトや取り組みとつながりを持ちながら、新たな価値を生み出していく。

これをステークホルダーの視点で捉え直せば、人々は、従来の大きなステークホルダー分類を越えて、横断的かつ柔軟に結びつき、組織化し、より多様で細分化された、新しいステークホルダーを形成する。そして、近年のITの革新は、こうした多様で細分化された社会集団の横断的な組織化をさらに容易にする。

また、ITの革新は、価値の創造者と享受者、情報の送り手と受け手といったこれまでの区分けをも曖昧化し、誰もが主役として価値を創造し、発信できる環境を整えつつある。グローバル企業や国際NGOのような強靱な組織力がなくとも、人々はより小さな単位でネットワークを形成し、独自の価値を世界に向けて発信できるようになってきた。

少なくとも我が国では、1990年代のガバナンスを支えてきた大きなステークホルダーの物語がひとつの区切りを迎え、より多様で細分化された、新しいステークホルダーの時代が到来しつつあるのだ。

## 3) “大きなステークホルダー”と“小さなステークホルダー”の重層的なネットワーク

もちろん、グローバルなレベルで見れば、まだまだ大きなステークホルダーの役割は大きい。多くの発展途上国では、未だに子どもたちが劣悪な労働環境で搾取され、毎日広大な熱帯雨林が焼き払われている。また国内でも、

格差の構造化による内なる貧困や、外国人労働者問題に象徴される新たな社会的疎外が生まれつつある。今後も我々は、大きなステークホルダーの繋がりを強め、持続可能性を巡る課題に取り組んでいかななくてはならない。

したがって今後は、グローバルなレベルや国レベルで形成される大きなステークホルダーと、より多様で細分化された小さなステークホルダーとが重層的にネットワークを組む、新しい動きが生まれてくるのではないかと。

たとえば、国際的なNGOの支援で生産されたフェアトレードのコーヒーが、東京で働くサラリーマンやOLの小さな運動を通じて、オフィスに置かれるようになるかもしれない。あるいは、日本の伝統的な炭焼きの技と山の知恵が、グローバル企業とNGOのパートナーシップを通じて、途上国におけるサステナブルな森林利用と貧困の根絶に活かされるようになるかもしれない。

グローバルな課題とローカルな感性とが、これまで以上に強く、そして柔軟に結びつく時代が、訪れつつあるのかもしれない。

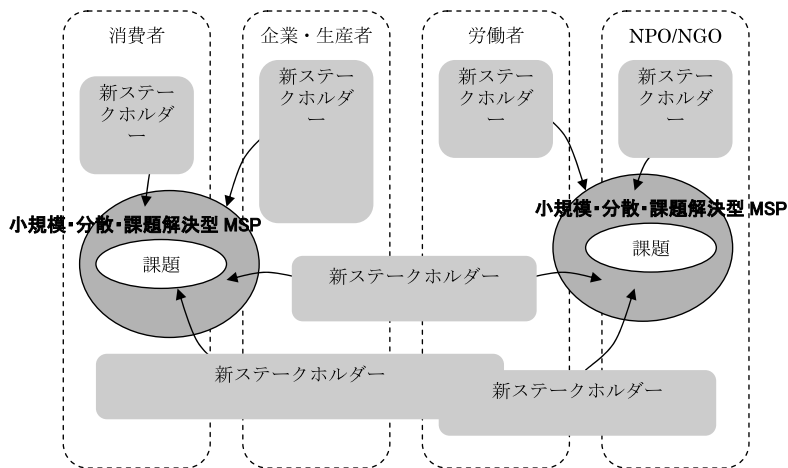
## (2) ソーシャル・イノベーションのプラットフォームとしての“小規模・分散・課題解決型”MSP

それでは、こうした新しいステークホルダーの時代において、MSPはどのような役割を果たしていくのか。

これまで論じてきたように、MSPには非常に多くの機能が内在している。これらの機能のうち何に比重が置かれるかは、取り組むべき課題やステークホルダーの範囲によっても異なる。たとえば、グローバルな企業と市民社会が激しい相克を繰り広げた1990年代には、相互理解や合意形成の要素がクローズアップされた。また、国際的な基準やルールづくりでは、MSPがもたらす幅広い正統性が、途上国の開発プロジェクトでは、ソーシャル・ラーニングやエンパワメントの要素が重視された。

今後、多様で細分化された我が国のステークホルダーが必要とするのは、ソーシャル・イノベーションのプラットフォームとしてのMSPである。すなわち、多様で細分化された複数のステークホルダーのネットワークが、課題に応じて柔軟に集合・分散を繰り返し、双方向で創

参考9 新時代のMSP



出所：筆者作成

発的な異分野コラボレーションを行いながら課題解決を図る。これらのネットワーク間に生まれる協働は、どこかの組織や機構に中央集権的に集約されるものではなく、課題に応じて、小規模な単位で分散的に進められる。そこにおいては、ステークホルダー間の利害調整や正統性の確保といった問題は大きくクローズアップされることなく、むしろ異分野の協働による社会的価値の創造や、その実現に向けたオーナーシップ、コミットメントといった要素に重点が置かれる。

そして、このような“小規模・分散・課題解決型”のMSPが、先に述べたグローバルレベルや国レベルの大きなMSPと結びつき、さらに新たな価値を創造するようになる。こうした重層的で柔軟なソーシャル・イノベーションのプラットフォームが、新時代のMSPに求められる役割となるのである。

## 8 | おわりに

持続可能な発展を巡る社会的な課題は、グローバルな

動きとローカルな利害が複雑に絡み合い、かつ、既存の価値観や行動様式の破壊、パラダイムの転換を要する。そこにおいては、もはや政府がすべての情報と権限を集約し、中央集権的に各主体の行動を律するというアプローチは機能しない。

持続可能な発展を達成するためには、一人ひとりがオーナーシップをもって、他者との対立や交流の中で学びながら、自ら未来を切り開いていかななくてはならない。問われているのは、国連や政府による“大きな革命”ではなく、私たち自身の“小さな物語”の積み重ねなのである。

そして、新時代のMSPは、こうした“小さな物語”をつなぎ合わせ、すべての人が主人公として創造的に社会変革に挑むための、有効な枠組みを提供している。

「アジェンダ21」に始まるマルチステークホルダーの考え方が、さらに多くの人の胸に届き、この社会のどこかで、小さくとも創造的で美しい協働が生まれることを期待している。

【注】

- <sup>1</sup> 正式名称「環境と開発に関する国際連合会議」
- <sup>2</sup> ソーシャル・イノベーションに確立した定義はないが、ここでは、Phills et al. (2008) を参考に、「社会問題に対する新たな解決策であり、既存の解決策より効果的又は効率的、持続可能、公正で、かつ、それによって創出される価値が社会全体に帰属するもの」とする。なお、Phills et al. (2008) の定義は、ソーシャル・イノベーションを社会的企業や社会起業家等の取り組みに限定せず、非営利セクター、政府、企業等多様なセクターが協働しながら社会的価値を創出する側面を強調しており、本稿で論じるMSPの機能と整合的であると考えられる。
- <sup>3</sup> 正式名称「環境と開発に関する世界委員会」

- <sup>4</sup> グローバルガバナンス委員会 (1995)
- <sup>5</sup> People's AssemblyやParliamentary Assemblyは、究極的には、地球規模で直接選出された議員で構成される決定機関ないし助言機関を国連に創設する構想。古くは国際連盟の時代から問題提起されてきたが、特に1990年代以降、グローバルガバナンスに関連した議論の中で創設を求める動きが活発化している。
- <sup>6</sup> 一般には、政府や国際機関などの機関において、実態として民主的統制が欠如しているか弱まっている状態を指すが、ここではより広く捉え、グローバルガバナンスにおいて、国民国家を通じた民主的統制の影響力が弱まり、それに代わる統制手段が欠如している状態を言うこととする。
- <sup>7</sup> 正式名称「持続可能な開発に関する世界首脳会議」
- <sup>8</sup> Hemmati, Dodds et al. 2002, p.19
- <sup>9</sup> オランダに拠点を置くWageningen University and Research Centre (Wageningen UR) の下部活動機関。MSPに関するポータルサイト、MSP Resource Portal (<http://portals.wi.wur.nl/msp>) を運営。
- <sup>10</sup> Hemmati, Dodds et al. 2002, p.2
- <sup>11</sup> 参加者間でなされるコミュニケーションのあり方自体を議論の対象とすることで、コミュニケーションを改善する手法。
- <sup>12</sup> Hemmati, Dodds et al., 2002, p.37, p.45
- <sup>13</sup> Wageningen Internationalウェブサイト (<http://portals.wi.wur.nl/msp>)
- <sup>14</sup> Brynne and Mallet (2005), Dubash, Dupar, et al. (2003), Haufler (2003), Haufler (ed.) (2002), Hemmati, Dodds et al. (2002), Hemmati (2002) などから抽出。
- <sup>15</sup> たとえば、Wageningen Internationalは、ボリビアにおける教育改善プロジェクト、フランクフルト空港の拡張計画における地域対話、ネパールにおける持続可能な森林管理プログラム、ウガンダにおけるオイルシードのバリューチェーン・サポート、ハンガリーにおける地域開発等についてレポートしている (<http://portals.wi.wur.nl/msp>)。
- <sup>16</sup> 内閣府 (2008), p.67-81
- <sup>17</sup> GRIウェブサイト (<http://www.globalreporting.org>)
- <sup>18</sup> FSCウェブサイト (<http://www.fsc.org>)
- <sup>19</sup> Hemmati, Dodds et al., 2002 p.20-23
- <sup>20</sup> Haufler (2003), p.24
- <sup>21</sup> Vorley, Roe, and Bass (2000), p.9
- <sup>22</sup> 法的な強制力がないにもかかわらず、現実の経済社会において国や企業がなんらかの拘束感をもって従っている規範 (中山 (2008))。
- <sup>23</sup> 佐藤 (2008a), p.49
- <sup>24</sup> Hemmati, Dodds et al. 2002, p.49
- <sup>25</sup> 「社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク」ウェブサイト (<http://www.sr-nn.net/>)
- <sup>26</sup> Malena 2004
- <sup>27</sup> “ステークホルダー・デモクラシー” は、コーポレート・ガバナンスの民主化を指す概念としても用いられることがあるが (Matten and Crane 2005)、ここでは、企業レベルではなく、グローバルレベルでのオルタナティブなガバナンスのあり方を表す概念に特化して論じる。
- <sup>28</sup> Haufler 2003, p.243
- <sup>29</sup> Malena 2004
- <sup>30</sup> Malena 2004
- <sup>31</sup> 発足時の円卓会議の正式名称は、「安全・安心で持続可能な未来に向けた社会的責任に関する円卓会議」であったが、2010年5月12日の総会・総合戦略部会合同会合で、「社会的責任に関する円卓会議」への名称変更が合意された。
- <sup>32</sup> 「国民生活の安全・安心の確保策について」(平成19年6月4日国民生活審議会意見)
- <sup>33</sup> 「消費者行政推進基本計画」(平成20年6月27日閣議決定)
- <sup>34</sup> 円卓会議ウェブサイト (<http://sustainability.go.jp/forum>)
- <sup>35</sup> 上條典夫 (2009), p.134-150
- <sup>36</sup> 塩見直紀 (2003)

#### 【参考文献】

- ・ Bäckstrand, Karin and Michael Saward (2004), “Democratizing Global Environmental Governance? Stakeholder Democracy at the World Summit for Sustainable Development”, American Political Science Association
- ・ Brynne, Abra and Patrick Mallet (2005), “Stakeholder Consultation Practices in Standards Development”, ISEAL Alliance
- ・ Dubash, Novroz K, Mairi Dupar, Smitu Kothari and Tundu Lissu, (2003), “Multistakeholder Process: The Legacy of the World Commission on Dams”, *Earth Trends 2003*, World Resource Institute
- ・ European Multi-stakeholder Forum on CSR (2004), “Final results & recommendations”, European Commission
- ・ Haufler, Virginia (2003), “New Forms of Governance: Certification Regimes as Social Regulations of the Global Market”, Erol Meidinger, Chris Elliott and Gerhard Oesten, (ed.) *Social and Political Dimensions of Forest Certification*
- ・ Haufler, Virginia (ed.) (2002), “UN Global Compact - Case Studies of Multistakeholder Partnership - Policy Dialogue on Business in Zones of Conflict”
- ・ Hemmati, Minu, Felix Dodds, et al. (2002), “Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability - Beyond Deadlock and Conflict”, Earthcan

- ・ Hemmati, Minu (2002), "The World Commission on Dams as a multi-stakeholder process - some future challenges", *Politics and the Life Sciences*, Vol.21, No.1
- ・ Malena, Carmen (2004), "Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors", The Multi-stakeholder Workshop on Partnerships, UN-Civil Society Relations
- ・ Matten, Dirk and Andrew Crane (2005), "What is stakeholder democracy? Perspectives and issues", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, pp. 6-13
- ・ O'Dwyer, Brendan (2005), "Stakeholder Democracy: Challenges and Contributions from Social Accounting", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, pp. 28-41
- ・ Phills Jr, James, Kriss Deiglmeier, and Dale Miller (2008), "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, pp.33-43
- ・ United Nations (1992), "Earth Summit '92, Agenda21"
- ・ Vallejo, Nancy and Pierre Hauselmann (2004), "Governance and Multi-stakeholder Processes", International Institute for Sustainable Development
- ・ Vorley Bill, Dilys Roe, and Steve Bass (2000), "Standards and Sustainable Trade: A Sectional Analysis for the Proposed Sustainable and Trade Innovation Centre (STIC)", International Institute for Environment and Development
- ・ Wageningen International, MSP Resource Portal (<http://portals.wi.wur.nl/msp>)
- ・ 上條典夫 (2009)、『ソーシャル消費の時代～2015年のビジネス・パラダイム』、講談社
- ・ グローバルガバナンス委員会 (1995) 『地球リーダーシップ』、NHK出版会  
(Commission on Global Governance (1995), "Our Global Neighbourhood", Oxford University Press)
- ・ 佐藤正弘 (2008a)、 「マルチステークホルダー・プロセスと企業の社会的責任について」、 『ESP 2008年1月号 規制から規律へ～企業の社会的責任論の新展開～』、経済企画協会
- ・ 佐藤正弘 (2008b)、 「マルチステークホルダーの時代」、日経CSRプロジェクト、  
([http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think\\_multi\\_stakeholder.html](http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think_multi_stakeholder.html))
- ・ 佐藤正弘 (2009)、 「マルチステークホルダー・プロセスとしての『円卓会議』」、日経CSRプロジェクト、  
([http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think\\_round-table\\_conference5.html](http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think_round-table_conference5.html))
- ・ 塩見直紀 (2003)、 『半農半Xという生き方』、ソニーマガジズ
- ・ 内閣府 (2008)、 『安全・安心で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究会報告書』、内閣府
- ・ 中山信弘 (他) 編 (2008)、 『ソフトローの基礎理論』、有斐閣