

ワン・グローバルな FSC 組織を構築する(第 8 動議)

FSCは多くのメンバー、利害関係者、スタッフ、ネットワークパートナーの支持と協働を通して、今日までの成功を取めてきたことは疑いありません。しかし、まだまだすべきことが多くあるということも全体的に合意されています。森林破壊や劣化はすべてのメンバーや利害関係者などに問題を生じさせるペースで続いています。大きな躍進を見せるためには、FSCには新しい考え方と経営だけでなく、かなりの追加資源が必要となってきます。

過去 10 年間、世界で最も成功した認証制度である FSC は世界中の大部分で急速かつ自発的な発展を経てきました。認証企業数は数千ほどだったのが、今では世界で 27,000 社を超えています。同時に、組織としての FSC はというと、必要性や関心が高かった国に同じく自発的にイニシアチブが生まれ、FSC オフィスや代表が発展を支えてきたという背景があります。

ワン・グローバルなFSC組織

FSC は自発的なながらも、ナショナルオフィスのおかげで今までのところ、よく機能してきたといえます。しかしナショナルオフィスは国際的な FSC の組織からは独立した団体です。

様々なマーケットにおいて認証企業が急激に成長している状況からすると、このある意味出るところ任せともいえる設立経緯を経た FSC オフィスですが、キャパシティを整え、必要なところにサービスを提供できるよう、よりしっかりと、戦略的な、より一貫性のある組織へと変化させる喫緊の必要性が出てきました。

AAF は当初そのメンバーと顧客、認証取得者に向けた FSC の基幹サービスを支えるために設けられました。その他、AAF は方針と基準の開発、マルチガバナンスメカニズムの維持、商標保護と FSC ラベル付き製品の市場開発、そして世界中の FSC ネットワークパートナー支援のために使われます。しかし発展し続けるシステムにおいては、適切かつ専門的なサービスを提供するというニーズをカバーできなくなってきました。

現在、AAF は FSC の主な財源です。AAF 方針の改正によって FSC と FSC ナショナルオフィスは認証取得者、認証機関、そして利害関係者に対し、求められているサービスを提供できるようになるでしょう。この他、これから数年内に、より強固な寄付戦略と投資家ファンドからの FSC の利益を模索する中で、グローバル FSC 全体の収入源は多様化していく予定です。

メンバーからの変化を求める要請

2011 年にマレーシア、コタキナバルで行われた総会で、FSC メンバーは分権、地域オフィスの役割、ネットワークを通じた全体的なグッドガバナンスと責任をどう確保するかといった要素を含む、FSC のグローバルネットワーク（国際事務局、ネットワークパートナー、地域オフィス）全体の、現在と将来の資本と経営上のニーズの戦略的なチェックを行うことを求めました。

この分析には FSC の収入源について既存のもの、潜在的に得ることの出来る収入源（その金額）はもちろん、既存・潜在的問わず世界的、地域的な慈善収入源も含みました。

この動議を実施していくに当たり、FSCはプライスウォーターハウスクーパース（ロンドン）社とサステナビリティ株式会社のマネージメントコンサルティングチームと契約を結びました。世界中のFSCスタッフと協力し、チームは財務、キャパシティ、サービス提供能力など世界、地域、国レベルでのFSC組織の実態を調査しました。主な目的は、レベルの高い専門性、サービス提供と整合性を維持しながら、組織としてのFSCがどのように認証の発展をサポートすることができるか、するべきか、ということでした。

強く世界的で一貫性のある組織ということが重要

プライスウォーターハウスクーパース（PwC）とサステナビリティ社が提示した結論は、認証取得者へ成長支援及びサービス提供を継続的に行うには、地域及び国内のマーケット開発や、地域オフィスや国別オフィスなどグローバル FSC ネットワークのキャパシティ・ビルディング、リスク管理に対するさらなる資金アクセスが必要である、ということでした。

既存の FSC グループの中で、その要望は高まってきています。FSC ネットワークの財源は危機的に不足しています。現在のレベルの FSC ネットワークのレベルを維持するだけでさえ、収入源は相当に増えて行かないといけませんし、まだ私たちがプレゼンスを持たない重要な国々にも根を下ろしたいのであれば、なおさら言うまでもありません。

今後の任務

FSC の目標は今、FSC が世界的な組織として、認証企業、森林所有者、NGO やその他利害関係者からの増加する支援の要求に応えられるようしっかりと準備しておくことです。

実施済みの作業から導かれた結論のひとつは、FSC は 有機的なアプローチから戦略的な成長と開発に移行することによって、その使命に向かって大きな発展をするだろう、ということです。移行プロセスで FSC が必要な作業は：

- 地域に順応していることを強みとしながら、ワン・グローバルな組織として考え、運営すること。
- サービス提供が主体の業務については、よりサービス中心であること。
- 現場の状況だけでなく、FSC の価値から見ても適切な、その国の状況に応じた様々な関与の方法を持つこと。
- 多様な利害関係者に信頼、自信、コミットメントを維持してもらうために、意思決定を支える明白なシステムや過程を開発すること。

この任務を指揮するため、FSC 事務局長であるキム・カルステンセンは世界中のナショナルオフィス、地域オフィス、認証機関、そして FSC の上層部チームからの代表者で諮問委員会を作りました。今後、この委員会はプライスウォーターハウスクーパース社とサステナビリティ社と合意した提言を確実に実施し、それによって組織としての FSC の能力を高め、そしてこれまで以上に価値を提供するために集中して取り組みを進めて行きます。具体的には、FSC ファミリーの中に、異なるアプローチでの現場レベルの関わり方が展開されるでしょう。つまり、アフリカにおける準地域オフィス、中国やインドネシアで適用しているような FSC インターナショナルとナショナルオフィスの直接的な連携などです。

成長を促進し、リスクを管理する

このプロセスには、FSC インターナショナルとネットワークパートナー間の収入分配モデルの変更も含まれます。これは 2014 年 1 月から実施されますが、今後数年間にわたって徐々に進められます。同時に、現存のナショナルオフィスと他のタイプの国別の代表が地域や国を越えて同じレベルの能力を持てるようにするプロセスも進めて行きます。

加えて、重要国での認証リスクに対応するために FSC がどのように戦略的に投資を進めて行くべきかについて、世界中の、特に熱帯地域での、未開発もしくは開発途中の市場を開拓する勢いを作っていくために助言することも諮問委員会の役割になります。