



大森 慶子 (株式会社イースクエア コンサルティンググループ マネジャー)

CSR の社内浸透は個人と組織、2つのアプローチで

現在 50 社以上の CSR 担当部門にご活用いただいている「CSR コンパス」では、毎年、会員企業の皆様にアンケート調査を実施している。ここ数年、ほとんどの企業において大きな課題として挙げられるテーマの一つが「CSR の社内浸透」だ。

今回は、CSR の社内浸透の方法を、事例を交えつつ「個人（社員）の意識」と「組織のマネジメント」という 2 つのアプローチから見ていきたい。

まず、社員一人ひとりの CSR 意識を高めるための施策について。「CSR コンパス」では、1. 理解促進、2. 社員参画、3. 現場体験に分けてさまざまな企業の事例を紹介している。

1. 理解促進：研修、e ラーニング、外部講師を招いてのセミナー、わかりやすいハンドブックの配布、イントラネットでの情報提供など、ほとんどの企業が理解促進については何らかの取り組みをすでに行っている。ユニークなところでは、社員同士楽しみながら CSR を学ぶことができる東京ガスの CSR 研修カードゲーム「毎日が CSR。」がある。

2. 社員参画：知識を得るだけでなく、ワークショップやアイデアコンテストなど、社員自らが考え、実践できる機会があると理解は飛躍的に高まる。例えば前田建設工業では、社内エコポイント制度「Me-pon（ミーボン）」を創設、社員とその家族のエコ活動を推進する仕組みをつくっている。

3. 現場体験：震災ボランティアなど社会貢献プロジェクトへの参画機会の提供、社員のもつノウハウやスキルを市民団体の課題解決に役立てるプロボノ制度などを導入する企業が増えている。とくに最近注目を集めているのが、途上国や新興国に社員を短期間派遣し、現地の NGO や企業で実際に社会課題の解決に取り組むプログラムで、パナソニックなど数社で、こうしたグローバル規模での現場体験型研修が導入されている。

組織（各部門）のマネジメントにいかに関わり込むか

CSR の社内浸透というと、こうした個人（社員）の意識にアプローチする方法を考えることが多かった。しかし、全社横断による CSR 推進体制がなければ、社員の力や思いを自社の事業に貢献するものへと昇華させることは難しい。個

人だけでなく部門単位で、CSR の必要性を理解し、リスクとチャンスの両面から事業との関係性を認識してもらう必要がある。各部門の行動計画の中に、いかに CSR の視点を組み込めるか。これがもう一つのチャレンジである。

弊社が支援している企業では、PDCA サイクルの一環として、CSR 担当部門が、自社の CSR 重点分野に関係する部門と個別セッションを行い、その分野での他社事例や世界の CSR 動向を共有、自社にとっての中長期的な課題や今後必要な対策について議論している。それを基に各部門が自主的に部門の年度目標と行動計画に CSR 視点を組み込み、その進捗を全社で共有していく体制を構築している。

この場合、CSR 部門は各部門にとってのサポート役で、社内に気付きの機会を与える役割を果たしている。NGO が何を気にしているか、他社はどこまで CSR に取り組んでいるかなど社外の問題意識を社内に伝え、さらなる活動促進の刺激を与えていくのである。

以前、損害保険ジャパンの CSR ご担当者様を取材させていただいたことがある。同社では、本社とコンピューターセンターで ISO14001 を取得し、そこに属する全部門とグループ会社で年度目標を設定しているが、その中に CSR の観点も組み込んで PDCA を回している。目標設定の際には、各部門との対話の場を設け、他社の取り組み事例を共有し、このような目標が立てられるのではないかと提案をしているという。自分たちを「社内コンサルタントのような役割だ」と言っていたのが印象的だった。

CSR が事業計画の中に組み込まれ、組織として推進・マネジメントしていく仕組みがあつて初めて、社員一人ひとりの CSR 意識が、会社のビジョンの実現につながっていく。個人の意識への働きかけと、各部門を巻き込んだ組織的なマネジメント、この 2 つのアプローチが CSR 社内浸透においてキーになる。

また社内浸透の推進役となる CSR 担当者自身が CSR の全体像や役割を理解していることも重要であることから、イースクエアでは今年も 5 月に「CSR 経営のための速習セミナー」を開催予定だ。

【おもしろ・けいこ】2001 年よりイースクエアにて環境・CSR コンサルティング業務に従事。CSR の黎明期から企業の CSR 戦略策定、PDCA 構築、CSR 報告書やダイアログ等のコミュニケーション企画、CSR 視点からの人材育成等に携わる。企業の CSR 担当者向け情報サイト「CSR コンパス」を 2007 年に立ち上げ、運営を担当。CSR 担当者向けの「CSR 経営のための速習セミナー」の企画運営にも関わる。