

社会貢献にパフォーマンス評価を

「オルタナプレミアムvol.53(5月26日発行)」で、社会要請と株主要請に同時に応える「戦略的社会貢献」の考え方をご紹介したが、今回はその実践において重要となってくる、取り組みの「評価」をめぐる議論について取り上げてみたい。

平井 加世(株式会社イースクエア コンサルティング・グループ マネージャー)

ひらい・かよ●大学院卒業後、経営コンサルティング会社にて、5年間大手小売、メーカーなどの業務改革に携わった後、イースクエアに参加。企業のCSRビジョン・ロードマップ策定、それに続く活動評価ツールの策定、社内研修の実施といったプロジェクトを手掛けるとともに、企業向けCSR情報プラットフォーム「CSRコンパス」のコンテンツ開発に従事。社会貢献活動の戦略策定支援にも力を入れている。

いま「社会貢献」を取り巻く議論

多くの企業において「社会貢献」は、「CSR」や「サステナビリティ」よりも歴史を重ねてきたものである。いま、その取り組み方に、変化を起こしたいという課題認識を持った企業担当者は少なくない。キーワードは「パフォーマンス」である。

- ・個々の活動は本当に社会に貢献できているのだろうか。
- ・活動において、自社の資源を十分に活用できているか。
- ・活動の優先順位付けが必要なのではないか。
- ・社内外のステークホルダーへの説明責任は十分か。

個別の取り組みに関することから、企業全体としての取り組みのフレームワークにかかわるものまで様々だが、ここ数年で社会貢献活動のパフォーマンスに対する意識は高まっている。グローバルな流れでいえば、ISO26000が組織に対して「コミュニティへの参画と発展への寄与」を求めていることが大きい。地域に求められ、また、良いことであるからやってみる、といった形で数多く手がけてきた社会貢献活動は、それぞれ意義深い。だが一方で、ISO26000の中で明文化されている課題や、期待されている行動を、順を追って読んでいくと、ある程度組織的に個々の活動の効果を最大化するための取り組みを行っていく必要があることに気付く。グローバル・コンパクトをはじめ様々な国際的なイニシアチブにおいても、社会投資やフィランソロピーに関連して、パフォーマンス向上のためのガイドをとりまとめるといった動きも出てきている。

もう一つ大きいのは、「震災復興」である。特にステークホルダーのニーズを汲むプロセスに、変化が起きたのではないか。緊急かつ重要度の高いテーマに複数の企業が

同時に取り組む、といった状況の中で、多くの企業担当者は、ステークホルダーの声を積極的に把握し、課題解決のための効果を最大化するため、自社だからこそ貢献できる活動にフォーカスすることに細心の注意を払っていた。弊社が昨年秋に実施した、企業のCSR担当者を対象としたワークショップの中でも、震災復興関連の社会貢献活動を経験して、「企業として社会の役に立つとはどういうことかを真剣に考えた」といった意見が多数挙がった。

「ステークホルダーにとっての変化」に着目しよう

社会貢献活動のパフォーマンスを考える際には、欧米を中心に主に社会セクターの活動を評価する手法として開発されたSROI(Social Return on Investment)の考え方が参考になる。社会的な活動の評価に、費用便益分析の考え方を持ち込み、投入量に対する成果を、できる限り貨幣換算して測定するものである。

この手法においては、「貨幣換算」のロジックに議論が集中しがちだが、最も大切なのは、「当該活動にかかわる全てのステークホルダーを洗い出すこと」、そして「各ステークホルダーに紐づく形で、インプットとアウトプット、そして成果を把握すること」である。ここでいうアウトプットとは「活動の内容」、成果とは「活動がもたらした各ステークホルダーの変化」を指す。

パフォーマンスの把握では、アウトプットだけでなく、この「変化」に着目することが重要である。自社も含めたステークホルダーのインプット(お金、時間、スキル、設備など)を活用した結果、それぞれにどのような変化をもたらしたのか、さらに発展させるためにどのようなステークホルダーを巻き込み、新たなインプットを試すのか、そういった検討を丁寧に積み重ねて次につなげていくことが、社会が望む真の「継続性」といえるであろう。