

CSRはコミュニケーションで深化する

「わが社らしいCSRとは何か」を真剣に考え、本気で取り組もうとする企業が増えていることを、市民団体として心から歓迎したい。しかし取り組みの本質は、憲章の制定や担当部署の設置ではなく、現場での日常のマネジメントにどう浸透するか、にある。

取り組みを着実に進めている企業ではおわかりのとおり、CSRはコミュニケーションで深化する。責任への取り組みとは、誰が、どんなことがらについて、どれだけ取り組むかで決まるからだ。

責任の3次元を広げるために

責任とは、**事項(何を:issue) × 主体(誰が:reach) × 程度(どれだけ:depth)**という3次元で定義される。

このうち、事項の網羅性(責任として取り組むことがらの広がり)は、GRIや各省庁による環境・社会報告書のガイドラインで一気に拡大した。新たな責任領域として、人権やファミリー・フレンドリネス、メンタルヘルスなどへの本格的な取り組みが求められるようになったのは、このためだ。

報告書に記載すべき項目として、情報の公開が進めば、程度(責任の深さの広がり)も進化する。各社の差を生んでいるのは「法的責任の範囲内だけ」か、日本国内で「さすが」というレベルか、それとも世界で「すごい!」という水準か、という目標設定意欲の違いだ。環境負荷削減だけでなく、人事・労働衛生関連から社会貢献まで、各社の真剣な競争が促されている。

しかし、責任範囲となる主体(責任を負う主体の広がり)は、まだ不十分だと言わざるを得ない。世界に数多くのグループ企業を有するグローバル・ブランドでありながら、本社だけ、日本国内の連結対象会社だけといった企業が多く、海外のグループ企業はまだこれから、というところが多い。BPやP&G(プロクター&ギャンブル)など、欧米で高い評価を得ている企業では、たとえば人的多様性への取り組みについては、グループ内だけにとどまらず、調達先から販売・整備会社といったサプライチェーン全体の問題として、CSRに取り組んでいることも、ぜひ学んでほしい。

CSRは、コミュニケーションしなければ広がらない

CSRの最前線は、ビジネスの現場、つまり営業や生産、サービスやメンテナンスといった、従業員たちが顧客や取引など社会と本業で接する日常にほかならない。CSRの徹底とは、本業の日常の中で社会への責任を意識し、かつ実践することで、その結果として信頼が得られることを意味する。

だからこそ、取り組み方針を文章化することや、本社に担当部署を設けることも大事だが、それを実体化させるために、トップも役員も、現場のマネジャークラスもが、これまでの日常の仕事の中で、変えてはいけないことと変える必要があることを、具体例を挙げて説明できなければならない。

日常の現場が無限に多様であり、しかも変化を続けている以上、原則を文章化した後に、日常でどれだけ確認されているかが重要になる。つまり「これはCSR原則に基づいてOKか、NGか?」「それがNGなら、何を、どう変えなければならないのか?」といった対話が日常業務の中で行われたい限り、CSRを全うする風土は育まれない。➤

コミュニケーションの機会を、誰に、どう設けるか？

CSRを全うする風土をはぐくむために、誰に対して、どのようなコミュニケーションの機会を設けるべきか。すぐに思い浮かぶのは、【図表1】の左上に当たる、社外の特定の個人を招くパターンだろう。しかしその前に、社内の主要部署の現場マネジャーを招いて、同業他社や海外の主要企業の報告書をじっくり読んだうえで、自社が次にすべきことを確認・共有する機会を設けることが先決だと、筆者は強く感じている。

同様に、社員全員を対象に、自社のものだけでなく、同業他社や海外の主要企業の報告書をじっくり読む機会を設けることも、とても重要だ。新任管理職などを対象とした研修の中で、自社の取り組みについて1時間程度報告する企業も増えているようだが、それだけでなく、他社の取り組みも理解したうえで、自社、つまり自分たち自身が日常で何をすべきかを考え、意見交換する機会を設けるべきだ(社内で報告書を読む機会を設ける際の具体的な進め方については、次回の本稿で詳説したい)。

社内とのコミュニケーションを深めると同時に、社外とのコミュニケーションの機会も拡大してほしい。【図表1】を「ポートフォリオ」と名付けたように、4つの象限のどれかを行えばよいということではなく、バランスをとりながら行うことが重要だ。

表の右上「社外に広く呼びかける」パターンは、どんな人が来て、どんな発言や質問をするかもわからない。「やってみたい気持ちはあるが、わからないので怖い」という企業も多いだろう。しかし、例示した4社(いずれも筆者がお手伝いしており、多分に手前味噌になることをお許しいただきたい)をはじめ、すでに実施している企業が、参加者との信頼関係の構築という点で、大きな成果を挙げていることはおわかりいただけるだろう。➔

【図表1】CSRコミュニケーション機会のポートフォリオ

	クローズド(特定)	オープン(開放・全員)
社外と	<p>学識者や環境NGOなど特定の個人を招いて、 説明+意見交換会</p> <p>例:トヨタ自動車、積水化学工業、富士写真フイルム、日立製作所、花王、ブラザー工業</p>	<p>広く呼びかけて、説明+意見交換会</p> <p>例:損保ジャパン、日産自動車、デンソー、アサヒビール</p>
社内と	<p>報告書制作関係部署の担当者 (環境から経営企画、法務、人事、広報まで) によるベンチマーキング</p>	<p>社員全員を対象とした報告書を読む会</p> <p>例:ユニチャーム、損保ジャパン</p>

CSRはコミュニケーションで深化する

環境イメージ広報から ステークホルダー・エンゲージメントへ

CSRに関するコミュニケーションは、わずか20年足らずの間に急激に進化した。

1992年の地球環境サミットを目前に控えた80年代末から90年代初頭にかけて、「地球にやさしい」という、意欲はあったかもしれないが根拠のないイメージ広告が相次いで打ち出された直後の96年、ISO 14000シリーズが発効し、環境マネジメント・システム認証を受けるために、情報開示が求められるようになったことから、事実に基づく報告が本格化するようになった。

しかし報告書(report)の多くは、管理可能なデータと取り組みの実績しか示されていないものが多く、限定的な項目に関する一方的な発信(monologue)にとどまっていた。このため、開示すべき項目を拡充するために、欧米のNGOや研究機関が中心となってGRIが結成され、ガイドラインが作成されるとともに、私たち日本のNPOは「わかる・使える報告書を」と、読者と目的に配慮したコミュニケーション・ツールとしての洗練を働きかけた。

「わかる・使える報告書」へと進化したいという思いは、各社の報告書制作担当者にとっても、切実な願いだったのだろう。市民からのフィードバックを得るために、「環境報告書を読む会」など対話(dialogue)の機会を設ける企業も急増した。

そしてISO(国際標準化機構)において「CSRの規格化」が提案されるに至って、日本企業は「認証システムより、ステークホルダー・エンゲージメントの実践の方が重要」と提案した。エンゲージメントとは、相手を巻き込んで力を借りることだ。企業にとって、最前線で働く従業員はもちろん、その家族や地域住民、そして専門技能を持つNPOを巻き込んで力を借りることは、責任を果たす力を広げるために不可欠だと認識していることを心から歓迎し、応援したい。➤

【図表2】環境イメージ広報からステークホルダー・エンゲージメントへ

1980年代	90年代前半	90年代後半	2000年代前半	00年代後半
国内外経済の動き バブル ポストバブル 不況の長期化→デフレ 雪印ショック(安全性の不信) ITバブル エンロン事件(会計事務所も加担)				
環境・社会責任に関する世界の動き 地球環境サミット GRIガイドライン 温暖化防止条約会議(COP)→条約発効 欧州の環境規制強化(WEEE、RoHS) 企業の「責任」(CSR)としての拡大と再定義 国際規格としての協議(ISO/SR)				
国内の環境政策の動き 容器包装など各種リサイクル法 → 完全施行へ グリーン購入法 プリウス発売 → 燃料電池自動車発売 (「エコっぽい商品」開発ラッシュ) → グリーン購入対象商品の品揃え				
社内対応の推移 環境担当部門の設置 → ISO14001認証 → EMSの活用 → CSRとしての対応再整備 理念再定義→担当・体制再編 →日常のマネジメントへ				
社外とのコミュニケーション 「地球にやさしい」広告 → 環境報告書の発行 → ウェブの整備 → 対話イベントの開催 → 継続的な対話 【一方的な発信】 → 【対話】 → 【巻き込んで力を借りる】 (reporting = monologue) (dialogue) (engagement)				

「Eco-Friendlyなイメージづくり」のための一方的な発信から、
対話を通じたSustainability =「事実に基づくEco-Friendliness + Socio-Friendliness」へ、
さらに、責任実現のために「利害共有者を巻き込んで力を借りる」へ

川北 秀人

(かわきた ひでと)

人と組織と地球のための国際研究所(IIHOE) 代表

1964年大阪生まれ。87年京都大学卒業後、リクルートに入社。国際採用、広報、営業支援などを担当して91年退社。国際青少年冒険プロジェクト「オペレーション・ローリー」日本代表や国会議員の政策担当秘書などを務め、94年にIIHOE「人と組織と地球のための国際研究所」(<http://www.iihoe.com>)設立。全国の市民団体のマネジメント支援を中心に、主要企業の社会貢献・社会責任に関する戦略・コミュニケーション支援も行ってきた。

損保ジャパン、デンソー、東京電力などの環境・社会報告書に第三者意見を執筆するほか、日産自動車、富士写真フイルム、ブラザー工業などで市民との対話のファシリテーションを担当。月刊連載コラム「環境・社会コミュニケーションの考え方・進め方」も、6年目を迎えた。