

# 明るいCSRを現場から語る

CSR(企業の社会的責任)に対する国内外の関心が高まるなか、各社では工夫をこらしながらCSRを推進している。CSRの現場ではどのような点で苦勞しており、今後のCSR活動をどのような方向に進めていくのか。日本経団連社会的責任経営部会のワーキンググループ主査四名とNGOの川北秀人氏が、現場を語った。

## ●CSRを浸透させる 上での課題

**田中** はじめに、各社とも専門部署の設置などを通じてCSR推進体制の構築に取り組まれています。CSRを浸透させる上での課題について、お話しいただきたいと思

## 一般社員レベルへの浸透が課題

**平井** リコーでは、既にあった行動規範にグローバルな考え方を取り入れ、「リコーグループCSR憲章」と「リコーグループ行動規範」を二〇〇四年に制定しました。その浸透度合いを測るべく、二〇〇五年八月に、国内のグループ会社も含めた全社員を対象にアンケート調査を実施しました。それには三万六

〇〇〇名から回答を得ました。

その調査によると、「憲章」と「規範」を人に説明できる程度理解している従業員が約八割に達しました。その一方、自分の周りの人の行動について、「規範」を全く守れていないと答えた従業員が〇・二%、守れていないこともあると答えた従業員が七・四%いました。この比率をできるだけ抑えることがわれわれの課題です。

**鈴木** NECでは、既定の「企業行動憲章」と「行動規範」をCSRとグループ経営の視点から見直し、二〇〇四年四月に「NECグループ企業行動憲章」と「NECグループ行動規範」とし、「企業理念」と合わせて、CSR推進のプラットフォームとしました。こ

れらの憲章と規範を役員と社員に徹底させるために国内では全員必須のeラーニングを年一回実施しています。また、国内外



**平井 良介**

ひらい りょうすけ

リコーCSR本部  
CSR室シニアアドバイザー



**鈴木 均**

すずき ひとし

日本電気CSR推進本部  
統括マネージャー  
兼社会貢献室長  
(誌上参加)



**西堤 徹**

にしづつみ とおる

トヨタ自動車環境部  
企画グループ担当部長



**桑山三恵子**  
くわやま みえこ  
資生堂 CSR 部長

グループ各社にCSR推進責任者を設置し、彼らを対象としたCSRワークショップを開催、海外では中国、東南アジア、欧州、北米の四極で○四年秋から開催しています。

こうした取り組みによりCSRや企業倫理の取り組みの重要性は少しずつ浸透しつつあります。しかし、一般社員のレベルで具体的な活動に落とし込むための教育、啓発はまだ課題だと感じています。一般社員には、コンプライアンス、人権といった要素ごとにeラーニングを実施しておりますが、こうした教育の中で、CSRとの関連を明確にすることがCSRの具現化につながる鍵だと思います。

### ボトムアップでもCSRを推進

桑山 資生堂では、企業理念を実現し、経済性だけでなく、社会性や人間性を追求し、社会とともに永続的に発展することをCSRビジョンとしています。法令遵守などの基本



**川北秀人**  
かわきた ひでと  
IIHOE (人と組織と地球のための国際研究所) 代表者

的CSRに加えて、資生堂らしい戦略的CSRの課題として「女性」「化粧品」「美・文化」をあげています。

当社ではCSRを、トップダウンだけでなく、ボトムアップでも浸透、推進させようとしています。企業倫理・行動基準である「THE SHISEDO CODE」を九七年に制定した際、各職場内への浸透の旗振り役として、関係会社を含む国内事業所にはコードリーダー、海外現地法人には企業倫理担当役員を配置しました。

現在約六〇〇名のコードリーダーは、必ずしも職場の責任者や管理職ではありません。男女比は一对一、管理職と非管理職の割合は六対四ぐらいで、年齢も二〇代から五〇代まで多様です。多様な社員の市民感覚を経営に反映させるためです。ただ、コードリーダーの活動は本務に加えて行うので、両方を遂行する努力にどのように報いたらよいか課題となっています。



〈進行役〉  
**田中秀明**  
たなか ひであき  
日本経団連社会本部長

### 環境の教科書を作成

田中 トヨタでは、環境への対応を経営の最重要課題の一つと位置づけておられ

ます。環境に関する一般社員への教育という課題についてご紹介いただければと思います。西堤 当社では、二〇〇五年一月に「社会・地球の持続可能な発展への貢献」を作成しました。これは、九二年に制定したトヨタ基本理念を、ステークホルダーとの関係を念頭に置いて解説したもので、英語と日本語のポケット判もあり、従業員が常時携帯できるようにしています。

環境教育では、環境の教科書を作りました。二冊からなり、英語版もあります。上巻で、環境に関する一般的な解説、下巻でトヨタの環境への取り組みの解説をしています。自動車業界は環境とは切っても切れない関係にありますので、環境に対する意識は高い。そういうこともあり、教育の効果は上がってきていると思います。

### CSRからESGへ

田中 川北さんは第三者的な立場から見ても、こ



平井良介氏

うした企業の動きについてどうお考えですか。川北 CSRからESR、つまり従業員(Employee)のソーシャル・レスポンスビリティをどう高めるかという段階に来たと思っ  
ています。行動規範の実践力が問われています。

CS(顧客満足)もPL(製造物責任)もQC(品質管理)も、日本企業はトップダウンからのスタートを得意としています。しかし、CSRは社会的なイシュー(課題)に対して、ボトムアップでどう取り組むかが鍵です。

現場を本気にさせるためには、他社の報告書をつくり読む機会を設けるといいでしょう。他社と対比することで、もっと本気でやらなければと、火がつく。私は、「自社の報告書を読む時間の三倍かけて、他社の報告書を読んでほしい」とお願いしています。

### ●報告書の位置づけと問題点

田中 報告書の話になりましたが、報告書の位置づけはどのようなのですか。作成にあたっての問題点と併せてお話しただけですか。

### 情報開示のツール

鈴木 投資家、社員、お客様、一般の方々など、全てのステークホルダーに満遍なく読んでもらうことを想定しています。この場合、情報量が増え厚くなる傾向があります。逆に薄く、情報が浅いと「この部分の情報が足りない」と指摘されます。そのバランスが難しいです。

報告書はCSR取り組み上の中期的課題を明確にし、過去一年間での活動のレビュー結果と次なる施策計画について情報開示をするツールだと認識しています。この認識が今後ますます重要になってくると思います。

### ホームページで補足

桑山 当社も、レポートの読者をマルチステークホルダーと捉えています。誰にとっても一〇〇%満足のいく情報を全て盛り込むと、百科事典のようになって、逆に肝心なところを読んでももらえません。そこで、二〇〇四年には五六頁あったレポートを〇五年には四二頁に減らしましたが、ハイライトの部分を増やして、編集にメリハリをつけ、わかりやすくしました。他方、提供する情報が希薄になっては困るので、それを補う意味でホームページに、より詳しい情報を載せています。

### 情報開示と社内のマネジメントを進めるツール

西堤 当社では、情報開示と社内のマネジメントを進めるツールとしての役割に重点を置いており、そうした観点から報告書を作成しています。「環境報告書」は以前から出していますが、社会的側面の情報開示も求められているので、二〇〇三年から「環境・社会報告書」として発行しています。

社会的側面は、二〇〇三年度版は二〇ページ弱だったのが、二〇〇五年度版は三〇ページぐらいになっています。社会・経済面を加えた分、環境面をいかにコンパクトに、内容を落とさずに書き込むかという難しい作業になりましたが、ホームページを併用するなどして、まとめることができました。



## プロ向けと一般向け

田中 リコーでは「環境経営報告書」と「社会的責任経営報告書」を別々に発行されていますね。

平井 当社は、世界のトップランナーになるという意識で環境問題に取り組んでおり、「環境経営報告書」はプロの目で見ても堪えられる内容にすることを目指しています。一方、「社会的責任経営報告書」は、誰でも読めるよう、平易にしています。ただし、これも昨年は四〇ページ強あり、全部読むと一時間かかってしまう。そこで、今年は三〇分ぐらいで流し読みできるようにしました。それ以上の細かい情報については、ホームページで補足しています。

## どう表現するか、 継続性が課題

田中 川北さんはさまざまな企業のCSR報告書に第三者意見を寄せておられます。各社のCSR報告書は変わってきていますが、この変化をどう見えていますか。また、報告書は



鈴木 均氏



どうあってほしいとお考えですか。

川北 表現のわかりやすさには、努力の余地が大きいと思います。これを書いておかないと格付けが下がるので、仕方なく書いていることが窺える記述も見受けられます。

特集やハイライトは、もつと厚くなってもいいと思います。ただし、なぜこの問題に取り組まねばならないかを、読者に納得させるテーマであることが必要です。そう考えると、テーマは毎年あまり変わらないほうがいいでしょう。

田中 継続性、一貫性があつたほうがいいですか。

川北 中長期的な課題にどうコミットしたかを、トップが責任を持って報告するのが、報告書の本来の意義です。現場の各論の報告は、ホームページで見られればいい。冊子にして、トップが巻頭にメッセージを出す理由は、中長期的な約束をどう実現してきたかという進捗を示すためです。

IBMのレポートは、かつて「プログレス・レポート」というタイトルでしたが、これが最も正しい名称だと思います。社会における自分たちの責任に対して、どう進化したかという進捗を報告するという趣旨からいえば、何をレポートすべきかというテーマ設定はあまり変わらないほうがいいのです。

## 課題(イシュー)中心の 切り口が求められる

鈴木 多くの社会の課題(イシュー)に対し事業への影響が大きい領域(テーマ)を明確にし、どう取り組むかについての情報開示が求められるようになってきています。たとえば、地球温暖化については、これまで環境の分野で取り上げてきましたが、今後は、地球温暖化に対して事業活動や企業市民の視点、個々の社員の立場での対応など、総括的に取り上げる必要があるでしょう。イシュー中心の切り口は特に欧米のNGOが求めてきています。

## ●ステークホルダー・ エンゲージメント

お互いの強みを発揮し合って  
課題の解決を目指す

鈴木 ステークホルダー・エンゲージメント(注)

(注)ステークホルダー・エンゲージメント：企業が社会的責任を果たしていく過程において、ステークホルダーを理解し、さらには相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス



西堤 徹氏

についても、特定の 이슈を、ステークホルダーと連携して、いかに解決していくかという考え方が重要になると思います。特に、NPOなどのステークホルダーとの関係は、支援する・支援されるという関係から、お互いの強みを発揮し合って、課題の解決を目指すという関係に変わってきています。

田中 ステークホルダー・エンゲージメントの話題になりましたが、トヨタでは二〇〇一年から毎年一回、ステークホルダー・ダイアログを開催されています。こうした試みについてお聞かせいただけますか。

西堤 当社ではさまざまなステークホルダーに集まっていたとき、「サステイナブル・デベロップメントにおける企業の役割」、「環境配慮型の持続可能な交通」といったテーマについて議論しています。さまざまなステークホルダーの率直な意見を聞いて、将来の企業のあるべき姿を考える参考にしています。

## 「明る(CSR)を通じて魅力的な会社づくりを」

田中 リコーでは地域の販売会社が、「企業

と地域社会」をテーマにステークホルダー会議を実施されていますね。

平井 リコーグループでは、事業所や工場と比較して拠点数も従業員数も多い各地の販売会社ももっと活性化しなければならぬと考えております。これが、ステークホルダー会議を地域の販売会社で開催している理由です。

当社はCSRを、コンプライアンスの部分と、独自の目標を設定して取り組む部分に分けて考えています。コンプライアンスは、どのステークホルダーが何と言おうとやらないといけません。一方、独自の目標を設定して取り組む部分は、その地域、その会社が行う魅力づくりです。何が魅力なのか、さまざまなステークホルダーと話し合い、一緒に取り組むことによって、初めて魅力的な会社づくりができるのではないかと思います。

CSRというと、肩肘張って考えがちですが、CSRとは本来明るいものです。「明る

いCSR」が求められているのです。

## エンゲージメントは相手を巻き込んで「力を借る」こと

桑山 資生堂のステークホルダー・エンゲージメントで象徴的と言えるのは、二〇〇三年の「THE SHEISEDO CODE」の改定です。社員は重要なステークホルダーであるとの認識のもと、企業倫理委員会と若手社員によるコード改定プロジェクトチームが素案を作りました。コードリーダーを通じてこの素案を

全社員に投げかけ、社員の声を集め、原案を作成しました。さらに、原案について、重要なステークホルダーの代表である学者や弁護士、消費者団体の方々から忌憚のない意見をいただくミーティングを開催し、意見を反映する努力をしました。PDCAサイクルのうち、「Do」の段階だけではなく、「Plan」の段階にも参加してもらうことが重要と考えています。

田中 川北さんの立場から見ると、企業を取り巻くステークホルダーとの関係は、今後どういうふうにと捉えたいのでしょうか。

川北 企業の社会責任の境界が広がり、課題を早く解決することが求められている時代に、企業だけで対応できるでしょうか。日常的なエンゲージメントの積み重ねを通じて、外に有力なサポーターを持っておくことが不可欠



です。

エンゲージメントとは、相手を巻き込んで「力を借りる」ことです。共通の問題を解決するにあたって、企業も市民も、当事者として役割分担しようということ。企業の責任におけるエンゲージメントではなく、社会の責任におけるエンゲージメントとして考える。すると、企業だけで解決できない問題には、市民の力を借りることになります。「ご意見拜聴」という対話ではなく、一緒に問題を解決するための場づくりが求められます。

だからこそ、同じ相手と継続的に対話する機会を設けることが重要です。たとえば、私が二年連続で第三者意見を書くとなると、社長はかなり緊張されると思います。宿題が当然あるわけですから。

### ●将来の課題、 今後の方向性

田中 最後に、担当者として何を目指して、どのような役割を果たそうとしているのか。将来の課題や、今後の方向性を語っていただきたいと思います。



桑山三恵子氏

### CSRで世直しを

鈴木 本業を通じたCSRの考え方を、社員へどう浸透させるかが課題です。リスク管理のような後ろ向きなCSRではなく、「イノベーションな製品作り自体が社会に貢献している」というメッセージを通じて、社員のプライドを高めるようなCSRを進めていく必要があります。

また、CSRサプライチェーンマネジメントも課題です。人権などでサプライチェーンにおけるリスクが顕在化しつつあり、欧米のお客様からの取り組み要請も増えています。サプライチェーンへの展開は一社では限界があり、業界の連携が必要だと感じています。平井 個人的には、CSRはC(企業)の代わりに、個人がやってもよいと思っています。つまり、個人の社会的責任が問われている。今の世の中は、ある面で非常におかしくなってきた。簡単に人を殺す、子どもがキレるなど、歯車が少し狂ってきています。そういう意味で、一人一人が社会的責任を果たしていくことが、世直しにつながっていくと思っています。

その際、誰かが方向性を示す必要がありません。その役割を企業が担うべきではないか。企業が変わることで、政治も変わり、官庁も変わり、マスコミも変わり、世の中全体がよ

くなっていくと思います。

桑山 同感です。企業倫理の推進を担当しながら感じたことは、社内の仕組みづくりだけでは徹底は難しく、最終的には人づくりではないかということです。CSRも同じで人づくりであり、結果として新しい会社づくりとなるのではないのでしょうか。そして、自分たちの企業が持続的に発展しつつ、社会的課題にどう貢献できるかという点に帰結すると思います。企業が、新しい社会づくりの原動力の一つになることを目指したいですね。

西堤 個人的な意見ですが、先ほど述べた「社会・地球の持続可能な発展への貢献」に対して、微々たる力ですが、どうしたら自分が役に立っているのかと考えています。そのためには、信頼される人間にならないといけない。信頼される人間が集まらないと、信頼される企業にはなれない。信頼される企業が集まらないと、信頼される国にはならないと思います。

平井さんが言われたような「明るいCSR」





川北秀人氏

でなければ、たぶん長続きせず、一過性で終わってしまう。責任だからやらなければいけないと受身の的に考えていては広がらない、進まないのではないのでしょうか。社会的「責任」という言葉がよくなるのかもしれない。田中 平井さんの言われるように、企業が変わることで、他組織も変わるとなると、NPOやNGOも変わる必要がありますね。川北 これまで市民団体に、地域のニーズを



自らの活動を通じて変えていこうとする「ニーズ型」の団体よりも、自らの主張を要求するだけの「ウオント型」の団体が多かったのは事実です。今後は、「ニーズ型」の団体が増えていかなければなりませんね。

### 日本経団連で感染症など国際的な問題を

田中 川北さんから、日本経団連にこんな役割を果たしてほしいといったご要望などはありませんか。

川北 国内のアジェンダやイシューに対する日本企業の感性は、ここ一〇年ぐらいで高くなってきたと思います。だからこそ、今後五〜一〇年間の世界のアジェンダに、日本のグローバル企業がどう挑んでいくのかというテーマを、日本経団連が具体的な形で示すべきだと思います。

典型的な例を申しあげると、アジアとアメリカでビジネスをしている企業にとって、エイズも含めた感染症の問題は、触れないわけにいかないはず。しかし残念ながら、日本企業の感染症に対する関心は、国内でこの問題をやっているNGOが少ないこともあって、ちょっと低過ぎる。一緒に勉強できる場を設けていただけるとありがたいと思います。田中 どうもありがとうございました。

(二月十一日 経団連会館にて)

**中央公論 3月号 発売中!** 定価800円(税込)

〒104-8320 東京・京橋2-8-7 中央公論新社  
TEL 03-3563-1431

**中国・韓国の若者は 本当に反米・反日か?**

ナショナリズムの衝突を回避できるか 対談 田中均×國分良成 韓国の大学生は、小針進・渡邊聡  
情報と現実の間で揺れるケータイ世代 原田曜平 徴兵制を通して見た 裴淵弘  
紙オムツ世代が巻き起こした文学革命 葉千栄 韓国新世代の相貌

【特集】 **首都圏大地震 あなたは自宅に帰れない** 片山善博/葉上太郎/齊藤 誠/林 春男  
学歴社会から **学習資本主義社会へ** 刈谷剛彦 どこまで広がる **ライブドア・スキャンダル** 山本一郎  
松原隆一郎