
手引3 自社の企業理念を見直し、明文化し、全社員が共有する

秘訣3: Why (なぜ我が社でCSRが必要なのか)を共有化する

秘訣4: 企業行動基準により周知徹底する

考 察 | CSR実践に不可欠な理念系の整理と構造化

事例企業 | 日本精工株式会社
| 帝人株式会社

手引3 自社の企業理念を見直し、明文化し、全社員が共有する

秘訣3

Why (なぜ我が社でCSRが必要なのか)を共有化する

CSRは広範囲で漠然とした概念であるため、実践するには一人ひとりの行動に“軸”が必要です。その軸の最上位が「企業理念」です。よって、CSRの展開を考える前に、企業理念を見直し、誰でも理解できるよう明文化することが不可欠です。

創業当時から企業理念が存在した企業も多いでしょうが、それは昔の経営環境のもとで作成されたものです。社会の期待とずれているかも知れません。是非この機会に、社会と事業の関わりをもう一度分析・整理・確認し、経営の基本姿勢を理念として再検討することが必要です。この見直しは、企業理念を修正することが目的ではありません。むしろ“見直しプロセス”により、既存の理念の形骸化を予防し、全社員への共有化を促進する役割が大きいのです。

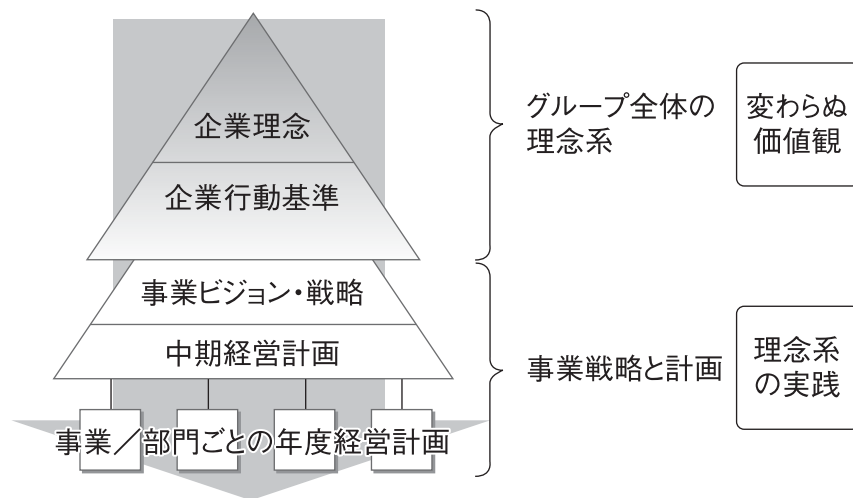
実践で陥りやすいのは、「どのようにCSRを進めるのか?(How to)」ばかりに目が向いてしまうことです。しかし「なぜCSRが必要なのか?(Why to)」、「わが社にとってのCSRとは何か?(What to)」という、理念に直結する問題がクリアでなければ、社員の腑に落ちず、社内への浸透・定着が難航しますから、結局またWhyへ戻ってきます。十分時間をかけて見直してください。

秘訣4 企業行動基準により周知徹底する

企業理念として目指すべき方向を打ち出して、「どのようにCSRを進めるのか?(How to)」に落とし込んだものが企業行動基準です。これ以外にも行動憲章、行動規範、倫理基準など様々な呼び方がありますが、ここではそれらを総称して企業行動基準と呼びます。日本経団連においても、昨今のCSRの流れを受けて2004年5月に企業行動憲章を改定しています。

行動基準は企業理念を社員の日々の活動のあり方を規定し、具体的な行動の方向を示すものです。企業理念とあわせて、長期的に会社として変わらぬ価値観を明示しておくものです。事業戦略やその計画、実践は、すべてこの理念系に関連づけられるものです。このように理念から計画にわたって一貫性をもつことで、企業理念の実践つまりCSRの日々の展開ができるのです。

図8 理念系と計画の関係



行動基準の適用対象は、本社／全社だけでなく海外や関連会社を含めたグループ全体が含まれるべきです。さらに、サプライヤー（調達先、購入先、外注委託先）といった間接的な対象までも含めることもあり、かなり広い範囲の方々が読んでわかるような内容にすることが求められます。内容として、多様なステイクホルダーへの配慮をベースに自社の事業との関連性を盛り込むことが必要です。目先の業務に関連することよりも、長期的な視点に立ち、さらに事業が影響を及ぼす様々な要素をカバーすることが行動基準作成のポイントです。

秘訣3 Why(なぜ我が社でCSRが必要なのか)を共有化する

秘訣4 企業行動基準により周知徹底する

考察 【CSR実践に不可欠な理念系の整理と構造化】

片倉 宏一 CSRマネジメント推進フォーラム・メンバー(富士ゼロックス株式会社 CSR部 企画推進グループ)

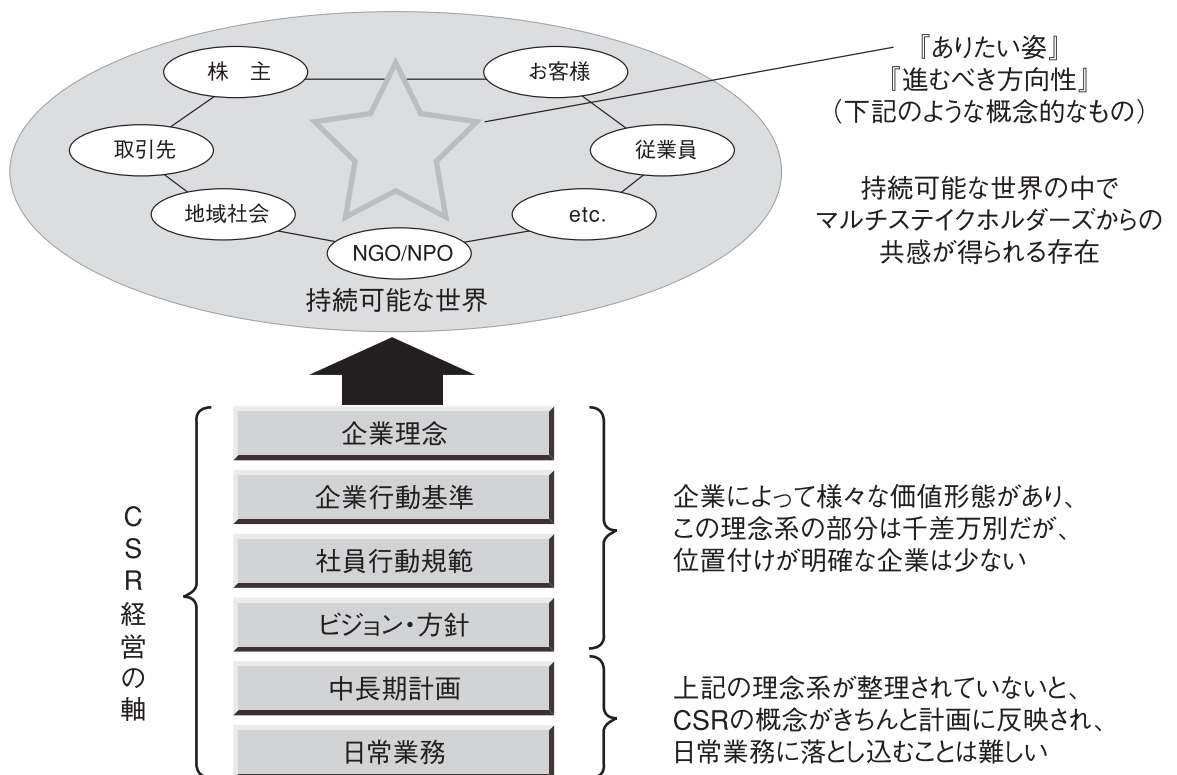
下記の図はCSR経営を実践している企業の、理念系(企業理念、企業行動基準、社員行動規範、ビジョン・方針等)の構造と進むべき方向性を図示する、ひとつの例示です。CSRの実践により、企業は自らの活動を通じて持続可能な世界の構築に貢献します。そして、その世界の中で、マルチステイクホルダーズが満足し、共感し、幸せを感じるような存在(☆印)を目指す。これが『ありたい姿』、『進むべき方向性』であり、CSR経営の軸が指し示す先端にあるものです。これを置くことで、軸がぶれることなく、CSR経営を継続して実践できるのです。

ありたい姿を目指すため、それに近づくために、企業としてのあり方をもう少し具体的に示したものが企業理念です。企業によって違いはありますが、その下にビジョンや方針を含めた様々な名称の価値形態が存在します。

それらの考え方や方向性に照らして、中長期計画が策定され、戦略・戦術となり、日常の業務に落とし込まれていくというのが、本来の流れであるはずですが。

ところが一般に理念系と呼ばれている様々な名称の価値形態が、企業全体の経営構造の中でどこに存在するのか、どのように階層化されているのか、位置付けの定義まで明らかにしている企業はまだ少ないと思います。日常業務の中に、CSRの考え方をしっかりと継続的に入れ込んでいくためにも、企業理念をきちんと据えることはもちろんですが、あらゆる価値形態を構造化、階層化することで、全社への理解と浸透が図りやすくなると考えます。

図9 理念系の整理とベクトル合わせ



手引3 自社の企業理念を見直し、明文化し、全社員が共有する

秘訣3 Why(なぜ我が社でCSRが必要なのか)を共有化する

秘訣4 企業行動基準により周知徹底する

事例 【CSRは企業理念を軸に】 日本精工株式会社

日本精工ではCSR推進を検討するため、柔軟なものの見方ができる若手中心のプロジェクトチームが発足し、まず「CSR宣言」を作ろうとしました。本手引きでは「CSRの展開を考える前に企業理念の見直しを」とありますが、私たちはそこには注目せず、新たな宣言を作り、それを軸にCSRを展開しようとしたのです。

しかし多様なステークホルダーが存在する中、うまくまとめる事は至難の業。また既存の企業理念やスローガン等との整合性も取らなくてはなりませんし、さらに新しいものを出して皆に理解してもらえるのかという疑問もある。どうしようと悩んでいた時、メンバーの一人が言ったのです。

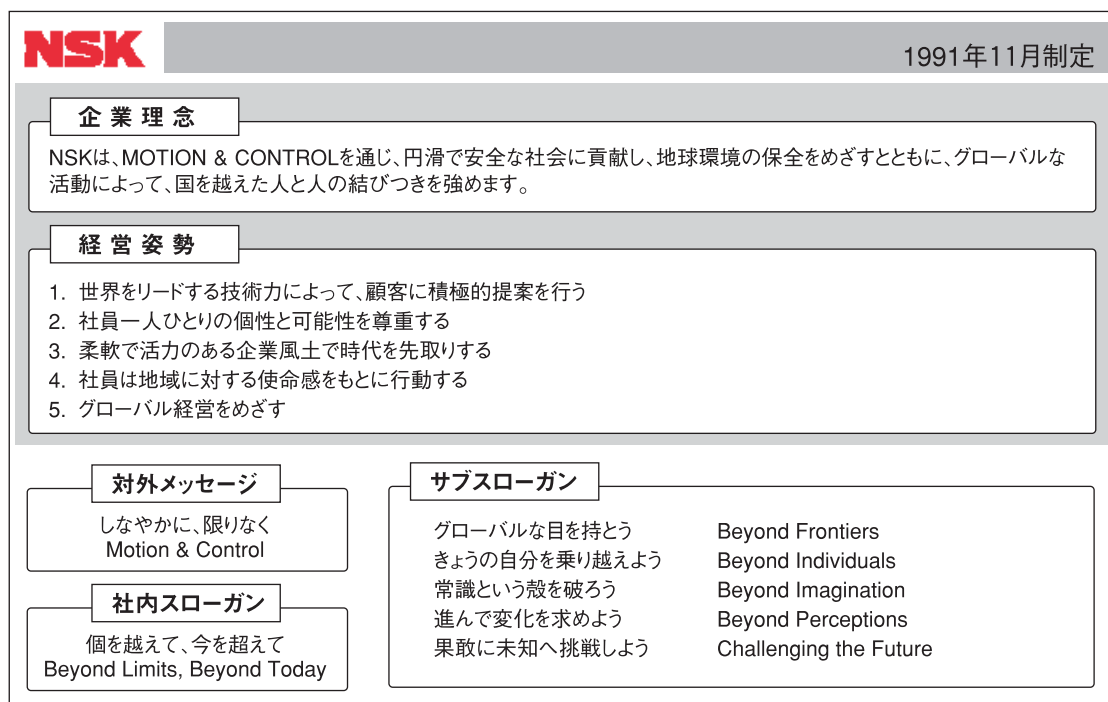
「私たちが言いたいことって、既に企業理念に入っているじゃない!」

CSRは名前こそ新しいものの、活動自体は特に目新しいものではなく、企業が今まで行ってきたことの延長線上にあるものがほとんど。それは裏を返すと昔からある企業理念にCSRの精神が入っていない事はまずありえない訳です(若干見直しが必要なケースはあると思いますが)。

よって、新たに「CSR宣言」をバーンと打ち出して「なんだ、これは?!」と思われるよりは、既に長年親しんできている企業理念をベースにした方が理解されやすい。またこれを軸にすると言った時、反対する人は誰もいない。

従って、企業理念を中心に進めていくことが、CSRのスムーズな展開の鍵ではないかと思います。

図10 日本精工の企業理念体系



秘訣3 Why(なぜ我が社でCSRが必要なのか)を共有化する

秘訣4 企業行動基準により周知徹底する

事例 【CSR活動に先立つCSR調査WG活動】 帝人株式会社

帝人グループは、2005年4月にCSRを担当するチーフオフィサーであるCSROを新たに設け、それまで各部署で個別に推進していたCSRを統合的に推進する体制を整備しました。

そこにいたるまでの準備段階として、2003年5月に環境・社会報告書編集委員会を中心とする有志がCSR経営の研究を始め、10月に社長の承認を得てCSR調査WGを設置しました。帝人グループのCSR自己評価方法としては、NPO環境経営格付機構の評価189項目を利用し評価をすすめました。

*実施内容

①〔経営5+環境9+社会7(21)〕×〔戦略3+仕組3+成果3(9)〕=189項目

②対象バンダリーは帝人、国内G会社、海外G会社

③評価は①対応②不十分③未対応の3段階評価

④対策要否判定はMust(必須)②Want(必要)③If Possible(場合により必要)④不要の4段階

2年間にわたる調査、準備期間を経て正式にCSR推進組織を発足させましたが、CSRは経営全般におよぶ活動ですから、直ちに円滑に活動がすすむような状況ではありません。しかし、準備期間があったが故にCSRを求める社会の要請に遅れることなく対応ができたと考えています。

表2 帝人グループのCSR活動の経緯

TEIJIN	
2003年 5月	環境・社会報告書編集委員会を中心とする有志によりCSR経営研究会発足
2003年10月	CEO決定審議会にCSR調査WG設置を提案
2003年10月	CSR調査WG活動(合計6回)
2004年 1月	
2004年 2月	CEO決定審議会に調査報告、CSR推進委員会の設置を提案
2004年 4月～	CSR推進委員会活動開始
2005年 1月	CEO決定審議会に最終答申、取締役会でCSRO新設承認
2005年 4月～	CSRマネジメント体制運営開始