
手引7 社内への浸透・定着に真剣に取り組む

秘訣10:マネジャーの行動が変わるように仕掛ける

事例企業 | 株式会社伊勢丹

秘訣11:社員一人ひとりの意識を高める

事例企業 | 株式会社損害保険ジャパン
日本電気株式会社
中外製薬株式会社
凸版印刷株式会社
伊藤忠商事株式会社

手引7 社内への浸透・定着に真剣に取り組む

秘訣10

マネジャーの行動が変わるように仕掛ける

経営は変化対応業であるという見方もあります。

マネジャーは全社を変えていく上での中心的な存在であり、まずマネジャー自身の行動が変わることが求められます。部下を育成し、動機づけし、処遇するプロセスを通じ、各人の意欲が相乗効果を発揮して部門ひいては会社全体の成長へつながるようにすることはマネジャーの重要な役割です。

今日の変革期にあって、経営革新が続く中で戦略や組織のあり方が激しく変化し、一方、従業員の価値観そのものも多様化が進み、さらには企業行動に対する社会からの評価も厳しくなっています。こうした環境の下、組織を牽引するマネジャーには、従来以上に複雑で困難な役割の遂行が期待され、これまでの指揮命令型ではなく、異なった価値観を認める包容力や公平性を備え、部下との本音の対話や信頼感が醸成できる資質や能力が求められます。

従ってCSRマネジメントを推進するためには、これまでのマネジャーに対する評価の仕組みや育成プログラムを見直すことが必要です。マネジャー研修において、新たな知識の習得のみならず、社会性により軸足を置いた判断力を高めるために適切な気付きの場を設けることも有益であると考えます。

秘訣10 マネジャーの行動が変わるように仕掛ける

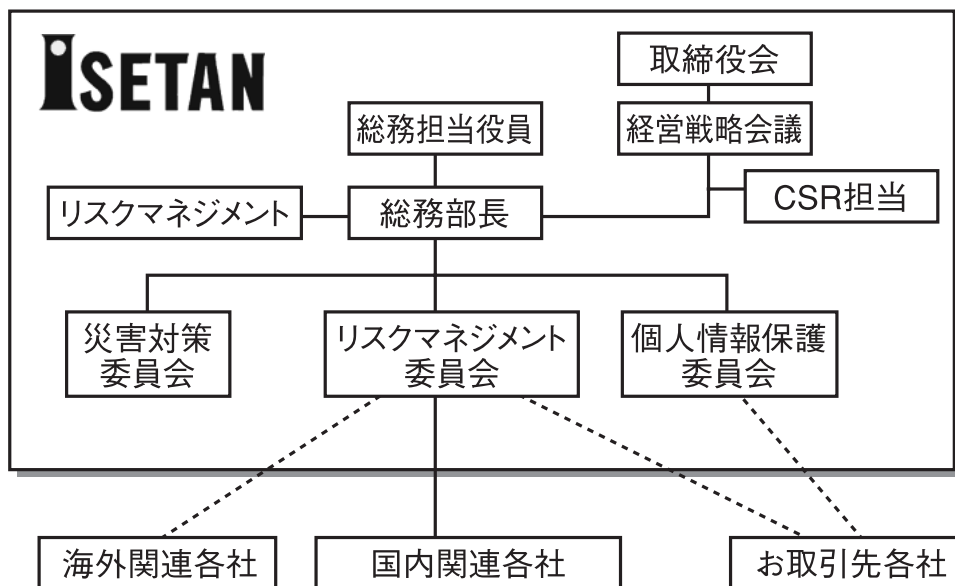
事例 【リスクマネジメント啓発活動を通じCSRを浸透】 株式会社伊勢丹

伊勢丹がCSRの一環としてリスクマネジメントに本格的に取り組みはじめたのは、1988年からになります。経営戦略会議の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を発足させました。委員は、全社の各部門の実務上の責任者である約30名の部長クラスがメンバーになっています。以来18年目を迎え、延べの開催は52回になります。

委員会では、当社のリスクとして優先順位の高いものをテーマに選び、例えば、「食中毒の発生」・「お客様ツアー中の事故」・「個人情報の漏洩」など毎回ケーススタディを班別に別れて議論し発表をしてもらい、専門家より講評をいただいております。委員は、人事異動で毎年、何人かが入れ替わり、今では経験者が全社に散らばっており、組織力の底上げに大きな役割を担っています。

この地道な取り組みが、CSRの推進や当社のリスクマネジメント上、最も確実に効果的であると思っておりますが、ベースに当社の企業理念が、現場の意識に浸透していること、従業員のコンプライアンス意識がもともと高いことが挙げられます。

図23 伊勢丹のリスクマネジメント体制



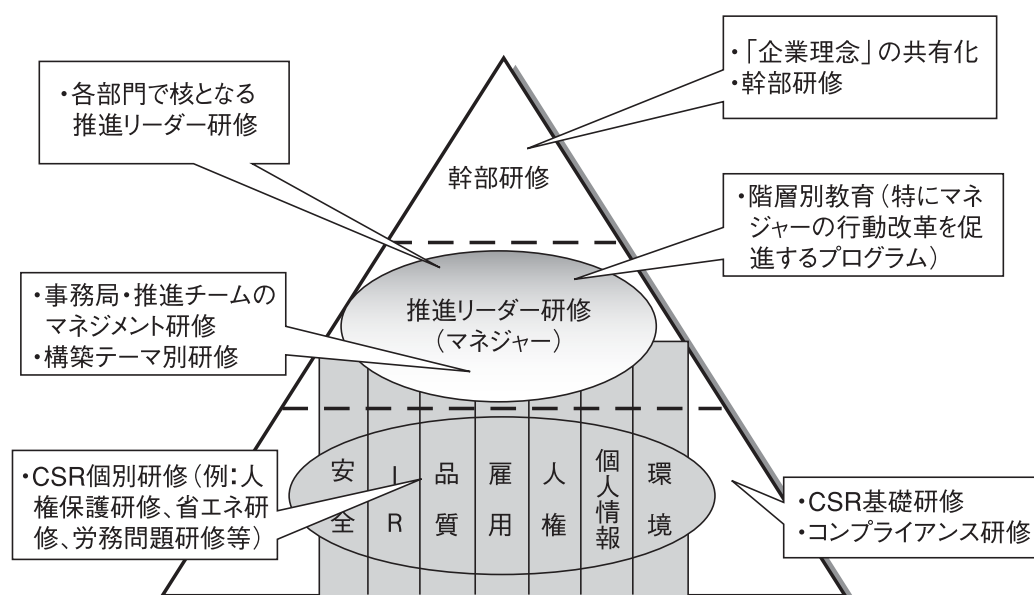
秘訣11

社員一人ひとりの意識を高める

CSRの実践は、経営層から一般社員まで、あるいはグループ会社の社員が、企業理念を実行することです。よってCSRの最大の課題は社内へ浸透・定着させることです。しかしそれは容易なことではありません。浸透・定着には、本ガイドの「手引3」で示す通り、社員一人ひとりの意識を高め、繰り返し何度も、しつこく、さまざまな場面で企業理念や行動基準を周知徹底し、“行動習慣化”する必要があります。

意識づけには教育が有効です。ただし、頭でわかるだけでは実行につながりません。CSRの必要性を理解したうえで、納得し賛同してもらわないと、日常業務で実行できません。ですからCSR研修を計画する際は、座学だけで終わるのではなく、ケーススタディによる討議、CSRリスク評価の演習、通信教育、eラーニング、CSR報告書、人事制度などを複合的に組み合わせ、浸透度などを確認しながら、継続してください。

図24 CSR教育の構成



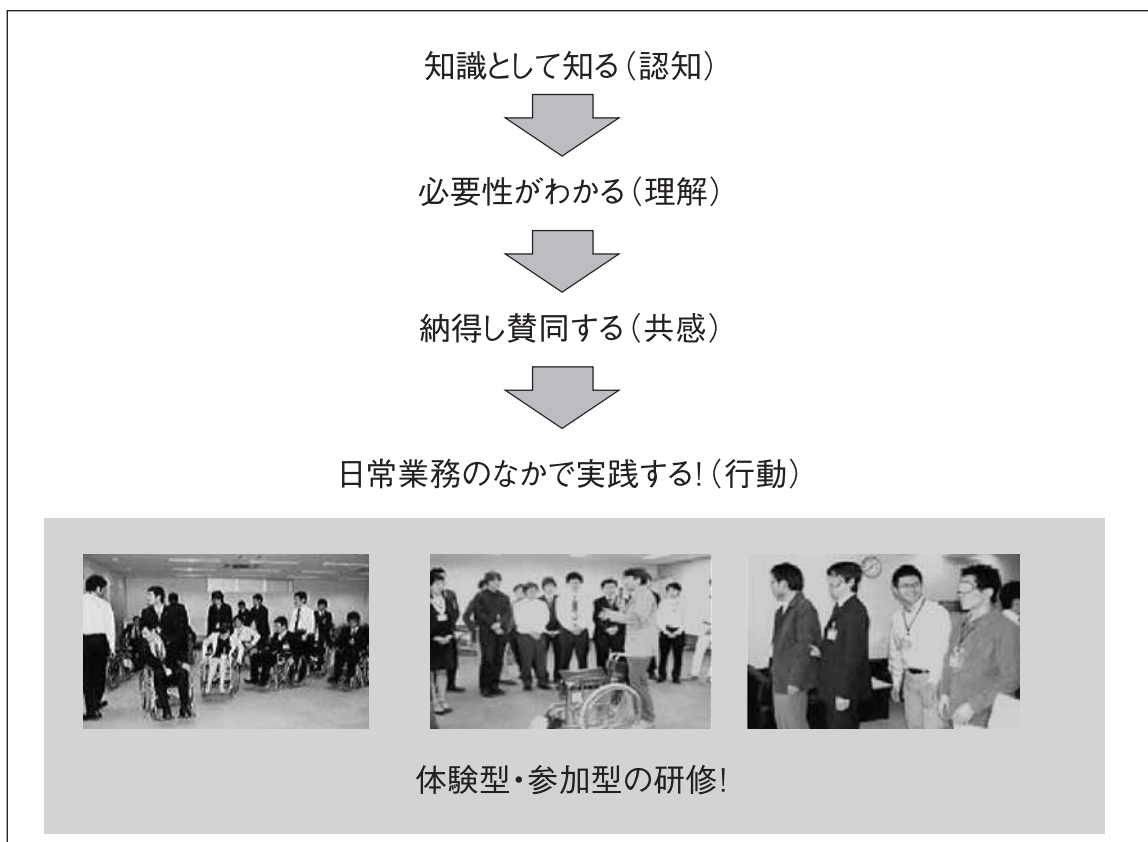
秘訣11 社員一人ひとりの意識を高める

事例 【理解から共感・行動へ CSRリテラシー研修】 株式会社損害保険ジャパン

社員教育・社員研修のポイントは、教育あるいは研修するテーマに対して、まず知識として知ってもらい（認知）、そして必要性をわかってもらう（理解）ことが重要です。CSRの社内浸透においては、この「認知」、「理解」に加えて、自社が考えるCSRを納得し、賛同する（共感）こと、さらにCSRを日常業務の中で実践していく（行動）ことがより重要になってきます。頭で理解するだけでは、なかなか行動に移せないものです。CSRの重要性が、一人ひとりの社員の懐に落ちて初めて、企業のCSR活動として推進力を持つのではないのでしょうか。すなわち、各人の意識を「認知→理解→共感→行動」まで高めることができれば、その企業のCSR活動はうべだけのものではなく、企業価値を向上させる実効性の高い活動につながると考えています。

損保ジャパンでは、社員、特に新入社員に対して「共感」「行動」まで意識浸透が図れるように、新入社員研修のプログラムの中にCSR研修を組み込んで、車いすやアイマスク等の参加型研修を実施してきました。この研修により、座学（認知、理解）だけでは知りえない体験を通して、共感し行動に移せる社員の育成を目指しています。

図25 社員教育・研修のポイント



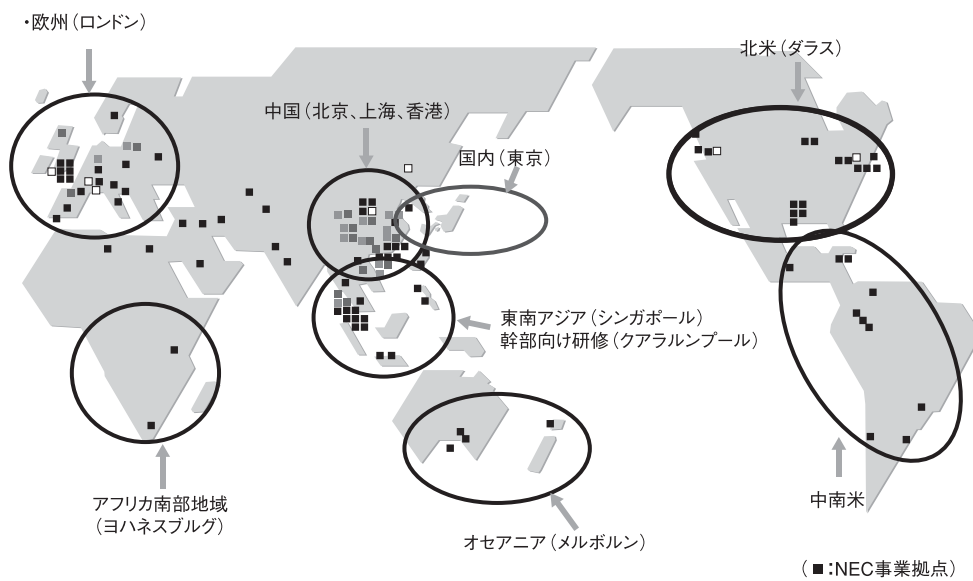
秘訣11 社員一人ひとりの意識を高める

事例 【リスクマネジメント推進のためのCSR教育・啓発】 日本電気株式会社

NECでは、CSR推進のベースはリスクマネジメントにあるとして、従業員への教育・啓発に力を入れています。リスクマネジメントには、従業員がおかしなことを素朴に「変だ」とする感性の習得、またそれを自己に留めおかず職制や関係部門に相談させることが必要と考えています。従業員に共通的に関わりのある企業倫理、環境、情報セキュリティといった個々の分野で、全従業員を対象にしてWEB研修を行っています。WEB研修の受講の有無は人事データにも反映されます。また、例えば独占禁止法遵守のためいくつかのケースを題材に受講者に考えさせる教育は、人数を絞り対話型にするなど、教育手法にメリハリをつけています。こうした教育を通じ、従業員からは関係スタッフに相談が持ちかけられることとなりますが、スタッフは「だめ」の一言でかたづけることなく、的確なソリューションを提供できるよう努めることが、再度の相談につながるようになります。

また、NECではCSR推進のための中核的人材であるCSR推進責任者（CSRプロモーター）を、社内は各ビジネスユニットに、関係会社は国内外の各社に置いています。CSR推進責任者に対しては、国内外のCSRの動向、リスクマネジメントを超えた社会的課題解決に向けたNECの取り組み、ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を理解してもらうために、ワークショップ形式の研修を随時開催しております。

図26 NEC/CSR ワークショップ



秘訣11 社員一人ひとりの意識を高める

事例 【社会責任推進担当部と価値共有型の企業倫理の推進】 中外製薬株式会社

中外製薬ではCSR推進担当部署として社会責任推進部を設置しています。主要な部の活動は、企業倫理、人権、社会貢献、環境の4つの分野です。特に企業倫理については、その価値を共有し規範を遵守していくことが重要であり、従業員一人ひとりが業務の中で、社会的責任を自ら考えて行動できるよう、啓発活動を続けています。

具体的には、2002年から関係会社を含む、全従業員、派遣社員にCSRの考え方、行動基準である「中外BCG(Business Conduct Guidelines)」、個人情報保護法や著作権等について、組織別に研修を実施しました。2005年からは、個人意識レベル向上を目指して、「ケースメソッド」による研修、また当社の「社会責任報告書CSR'04」を用いて一層の理解・定着に取り組んでいます。ケースのグループ討議では、各人が最低1回は発言することで参加意欲や意識レベルが高まりました。また、自社報告書を教材とすることで、各人の業務や行動とCSRの関係を現実的・具体的に結びつけて考えることに大きく役立ちました。このような研修を通じ、組織のトップ層をはじめ全従業員の価値共有化を行っています。

研修のプログラム例

- ・ 2004年期ならびに2005年期上期BCG研修
他社事例(ケース)を用いて、CSR(企業の社会的責任)や中外BCGについて、グループ討議を実施。
- ・ 2005年下期
中外製薬の「社会責任報告書」を使い、中外グループにおけるCSRについて、グループ討議を実施。

「社会責任報告書」を使った研修例

質問1

中外製薬の社会的責任を、皆さんの職場、業務に照らし合わせた時、皆さんは、日々の業務の中で、どのような行動をとることを社会から期待されたり要請されているのでしょうか。
各グループで、BCGの各項目を参考にして、話し合ってみてください。

秘訣11 社員一人ひとりの意識を高める

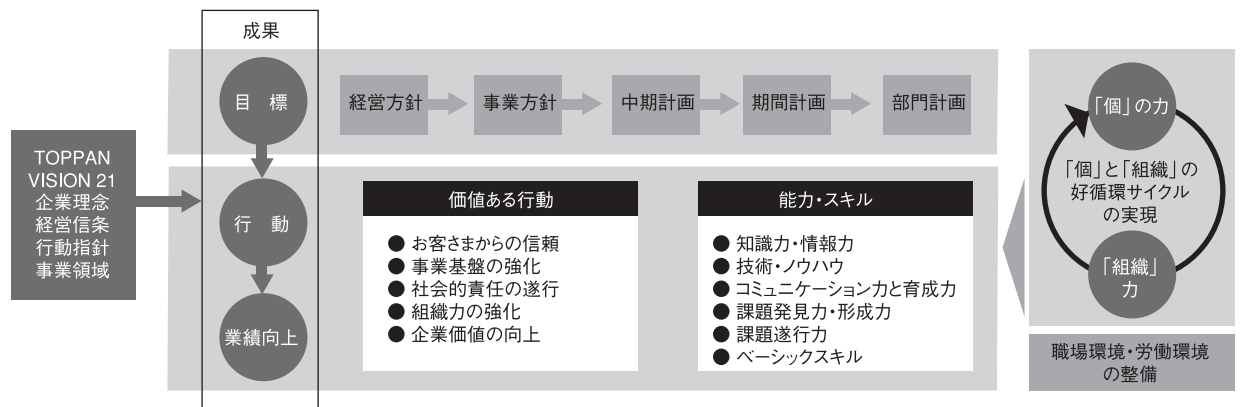
事例 【評価制度とのリンク】 凸版印刷株式会社

凸版印刷では、2005年4月から管理職、一般職ともに評価制度を見直しました。目標と結果のみならず、それに至るプロセスを含めて成果として定めました。プロセス即ち結果からだけでは評価しづらい「能力・スキル(の向上)」と、「価値ある行動」を評価に反映します。

「価値ある行動」とは、当社の経営信条を基本にした行動を指します。期初に提出する「価値ある行動」の行動計画表には「社会的責任の遂行」という経営信条に該当する項目があり、「私たちは、社会的責任を認識し、地球環境との調和を目指すとともに、公正で開かれた企業活動を行います」という具体的表記と、法令遵守、企業倫理、環境保護というキーワードが併記されています。

この計画表の「私の行動(宣誓)」という欄に、自分にとってのCSR活動を日常業務に落とし込んで何をやるのか、どのような「価値ある行動」をするのかを考え、記入することで、意識付けを図っています。この計画表を作成する際には誰しも、身近にできることから取り組もうとします。身近なCSRの取り組み目標に向かって「行動」し、メンバーとのコミュニケーションを活発化することで、CSRの浸透を高めています。

図27 「TOPPAN VISION 21」と人財育成サイクルとの関係



秘訣11 社員一人ひとりの意識を高める

事例 【コンプライアンスのグループ展開】 伊藤忠商事株式会社

伊藤忠商事のグループ会社(連結管理対象会社数)は規模や業態が様々であり、しかも国内外合わせ400社を超えています。これらのグループ会社の全てにコンプライアンスの徹底を図るべく、次の要領で進めました。

1. 全ての会社において「コンプライアンスプログラム(推進アクションプラン。内容:社長メッセージ、体制の概要、緊急連絡網、ホットライン、教育・研修、毎年の見直し宣言)」及び「遵守すべき法令リスト」の作成を義務化
2. 全ての会社に対して、コンプライアンスの推進状況を確認する為、モニターを実施(半期に1回)。また、回答書作成に当たっては現場の社員にもヒアリングしてもらおうと同時にその内容を各社の取締役会にて審議頂くこととした。
3. 伊藤忠商事によるグループ会社の社員に対する各種法令の講習会やコンプライアンス全般のeラーニングの提供
4. グループ会社の社長による、「自ら伊藤忠商事行動基準を遵守すること、そしてその精神を社員に徹底すること」を謳った確認書の提出(1年に1回)

コンプライアンスの徹底にはグループ会社のトップの普段の行動が非常に重要ですが、このため、伊藤忠商事のトップによりその重要性を強調するメッセージを絶えず発してもらっています。

図28 CSR・コンプライアンス体制図(2005年4月1日現在)

