
手引9 CSRの成果を測る

秘訣14:測定結果を社内のコミュニケーションに使う

事例企業	株式会社日立製作所
	株式会社ベネッセコーポレーション
	株式会社リコー
	アンリツ株式会社
	日本政策投資銀行

手引9 CSRの成果を測る

秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションで使う

CSRは経営層のコミットメントで始まった活動ですから、その成果を高い関心を持って評価する責任があります。また、事務局や推進リーダーにとっても、将来の投資に対する成果を報告する義務があります。ところがその成果や実績は、非財務情報や定性情報が多く測定が難しいのです。その一方、“測定できないものは管理できない”わけですからCSR経営を標榜する以上、測定は避けて通れません。

そこで、「手引5」で示した通り、成果を測る“物差し”、つまり“指標”を予め目標と関連づけて決めておくことが肝心です。CSRのスタート時においては、“測定の質”はあまり気にせず、徐々に改善してください。ただ“測ること自体”が目的ではありません。測定は、計画に対する進捗状況や成果を知り、適切な手を打つためのものです。あくまで社内管理が目的です。

日々CSRを実践する社員にとって、その成果を知れば、モチベーションが高まり、浸透に役立つでしょう。成果の“見える化”は、CSR活動を他人事にさせないための秘訣です。また漠然としがちなCSRも、経営層や管理者層に説明する際、物差し（指標）の利用で共通認識が深まり、具体的な討議につながります。測定結果を、社内コミュニケーションの活性化に使ってください。

手引9 CSRの成果を測る

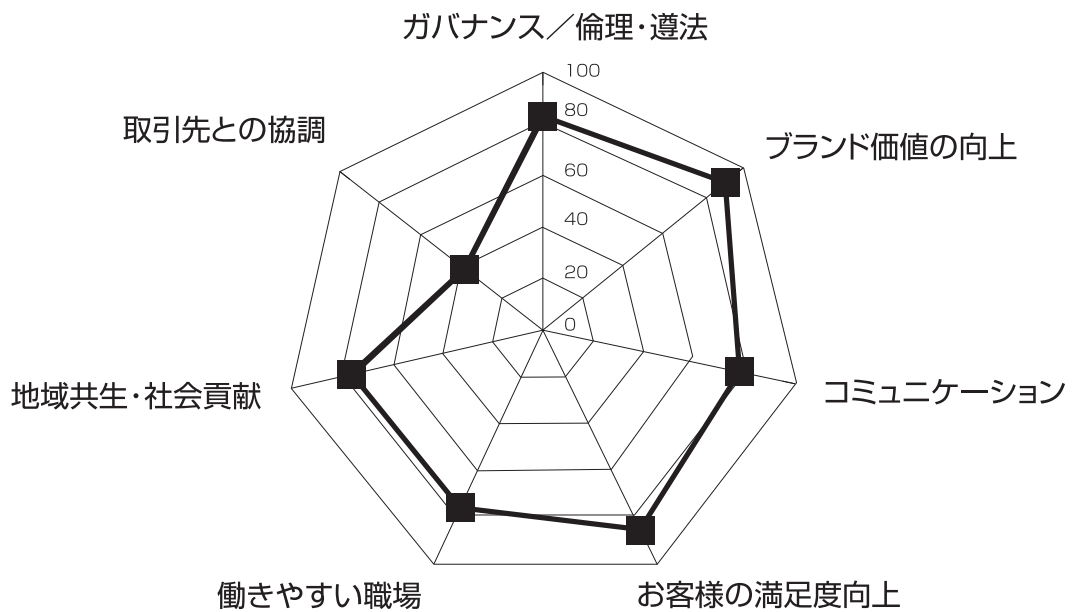
秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションに使う

事例 【CSR活動の自己評価】 株式会社日立製作所

日立製作所では2004年、今後のCSR活動の方向性を大まかに見極めるべく、CSR視点で社会から求められている要請に対する自己評価を行いました。まず評価するにあたり、CSRに関する国際的ガイドラインやSRIなどから5つの評価軸を選定しました。そして合計382の質問項目に対して、外部コンサルティング機関との協働で7分野に区分した評価表を作成し、自社の回答を精査した上で、定量評価を行いました。

評価に当たっては、カテゴリー毎に方針、しくみ、実績など5つの評価軸において、想定される満点回答に対する評価点合計を%で示し、レーダーチャートで分析しました。その結果、「サプライチェーンにおけるCSR視点の方針策定が不足」、「海外におけるCSRの取り組みが不足している」等の課題が明らかになりました。現在、これらを重点課題として取り組むとともに、より評価精度を高め、国内外の日立グループ各社に共有できるツールとして改善中です。

図31 日立のCSR評価



秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションに使う

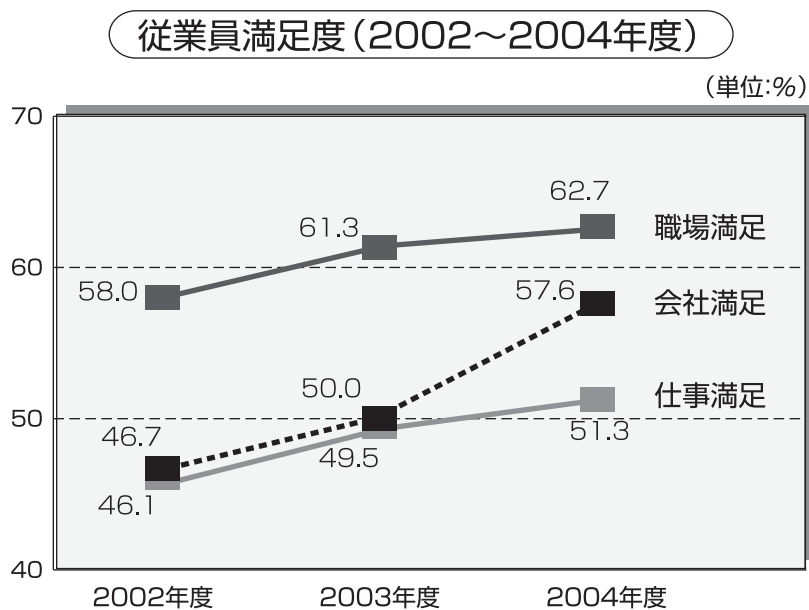
事例 【従業員満足】 株式会社ベネッセコーポレーション

ベネッセコーポレーションでは1992年度より、毎年全社員を対象とした満足度調査『GAMBA (ガンバ)』を実施しています。本調査は、①経営としての風土と組織の健康診断②各部門の次年度の組織編成と組織運営への活用を目的に継続実施しています。結果については、CEO、COOをはじめカンパニー長、マネジャーにまで報告されます。また、回答者である社員全員に対しても結果のフィードバックを行い、課題共有と今後取り組むテーマ設定（「一定の時間で高いレベルのアウトプットを出す」仕事のやりかたの検討など）をしています。

調査の結果は、リーダー以上の組織マネジメントの目標としてチャレンジシート（目標管理ツール）に盛り込まれたり、結果を踏まえて次年度の組織編成を行うなど、具体的なアクションに反映されています。

本調査は、ベネッセコーポレーションのほか、主要なベネッセグループ各社でも広く活用されています。

図32 ベネッセの従業員満足度調査「GAMBA」最近3カ年のスコア推移



手引9 CSRの成果を測る

秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションに使う

事例 【CSRを理解し施策に反映】 株式会社リコー

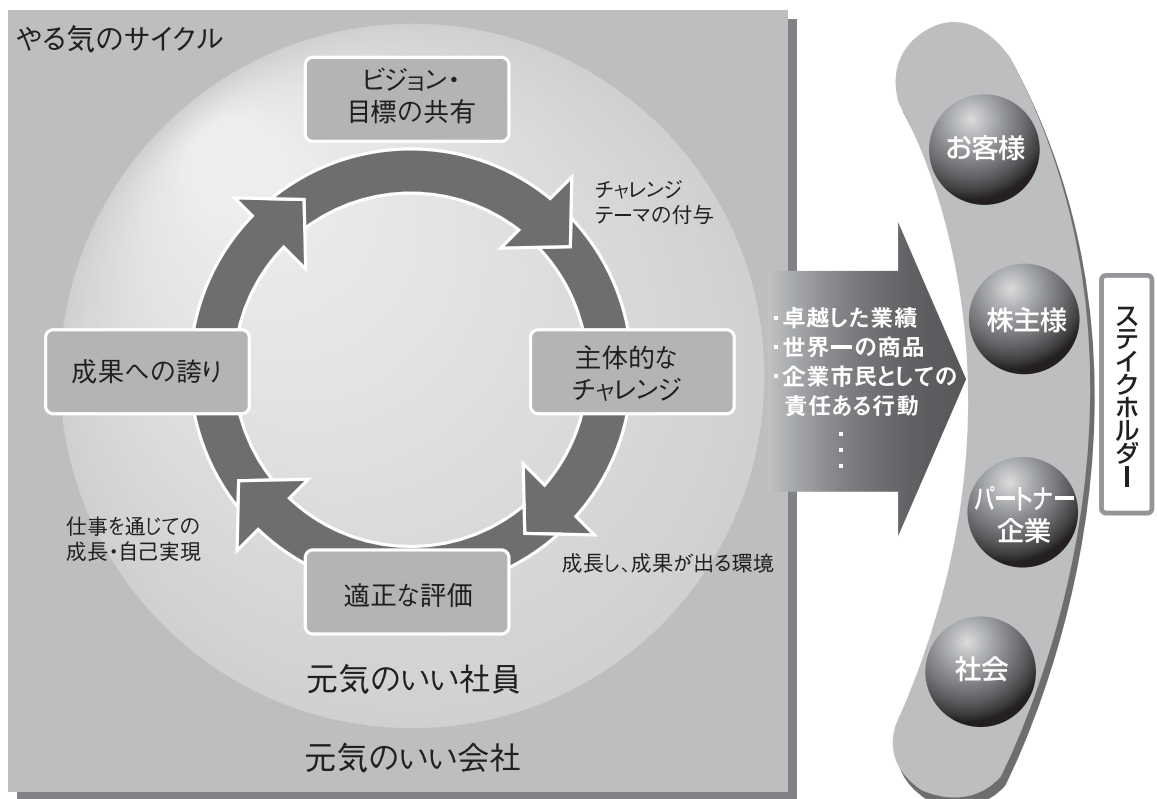
リコーグループのCSR憲章の「人間尊重」のなかで「社員の行動変革」を唱っています。社員の自主性と創造性を発揮し豊かな個性を尊重し、働きがいのある職場を実現する活動の重点項目として、社員意識調査、人事評価制度について社員行動評価尺度の設定と管理を実施しています。

その中で、「目標面談制度」は、社員が自らの仕事や能力開発のチャレンジ目標をたて、実施し自らその結果を申告し、上司との面談を通じて結果をフィードバック・見直し、公平な評価を目指す制度として根付いています。この制度の根底には、「適正な評価」は元気のいい社員を生み出すという考えがあり、その成果が社員一人ひとりの誇りとなり、ステイクホルダーに対する責任ある行動へと繋がっていくものと考えています。

また、全社員に対し毎年「意識調査」を実施し、企業文化や組織風土について確認し、その結果を経営や人事制度に反映しています。この調査はグループ会社でも実施しています。海外の関連会社等では、マイノリティや女性社員の管理職への登用といった機会均等に関する施策について、目標を具体的にしながら進めています。

以上がCSRの成果を測り反映する施策の例ですが、さらに、CSRの理解度と実践度を測る調査も実施しており、2005年度には、対象となる従業員40,000人のうち、約31,000人から回答を得ました。これをベースに課題を抽出し、CSRマネジメントシステムの構築・改善に役立てて行きます。

図33 健全で元気のいい会社をめざし、人間を尊重するシステムの構築を推進



秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションに使う

事例 【倫理アンケート】 アンリツ株式会社

アンリツでは、健全な企業行動推進の取組みの一つとして、2002年から、国内グループの役員、幹部職、パートも含む全従業員を対象とした企業倫理アンケートを実施しています。

回答者は、質問に応える形で、コンプライアンスの定着状況、倫理意識レベルを確認するとともに、「問題点」「改善への提案」等を記入します。実施方法は、PC上またはマークシートで行い、無記名です。

また、2004年度から、派遣社員や仕入先、協力会社など、外部の方の目にどう当社が映っているかのアンケートも実施しています。このアンケートは、用紙を配布し、投書箱などで回収しています。これらの結果を開示し課題を共有化するとともに、企業倫理推進委員会を中心に対策を検討し、コンプライアンス推進強化週間（年1回実施）での講演・講習会の実施、ケース・スタディを提供（毎月2件）して周知する等、CSRの浸透・定着に生かしています。

アンリツグループ全従業員に対する質問例

- ・「あなたは業務を遂行するにあたって、それが企業倫理に照らして適切かどうかを考えた上で行動していますか？」
- ・「この1年で、企業倫理に違反した行為または違反するおそれのある行為が社内でおこなわれていることに気付いたことがありましたか？」
- ・「企業倫理が社内の隅々まで浸透していくためには、どのような取組みが必要だと思いますか？」

手引9 CSRの成果を測る

秘訣14 測定結果を社内のコミュニケーションに使う

事例 【環境配慮型経営の評価と資金調達の支援】 日本政策投資銀行

環境に配慮した企業の取り組みを支援することが脱温暖化社会や循環型社会構築への近道であるとの考えのもと、日本政策投資銀行では「環境配慮型経営促進事業」融資制度を創設しました。更に防災への取り組みを支援することが、地域防災力の向上を通じて安全・安心な社会の形成につながると考え「防災対応促進事業」融資制度を創設し、これらの融資を通じて企業の社会的責任（CSR）活動を金融面からサポートしています。

「環境配慮型経営促進事業」融資制度は、企業の環境に配慮した経営の度合いを格付け手法により評点化して、その得点に応じて3段階の適用金利を設定します。具体的には、温室効果ガスや廃棄物などの削減状況を定量的にみる「環境パフォーマンス関連事項」、コンプライアンス（法令等遵守）や情報開示など「経営全般事項」、企業の調達・製造・物流・販売にわたるサプライチェーン全体など「事業活動事項」の3つの事項を対象に約120の設定問を設定し、企業の取り組みを包括的に評価しています。また、融資実行後も企業の環境活動を継続的にモニタリングする仕組みとなっています。

2004年4月の制度開始以降、2006年1月末までに50件を超える融資等を実行しました。本制度は、金利面で政策優遇が受けられることのほかに、外部機関からの評価を受けたことで自社の環境経営の長所・短所が明確になった、それが今後の戦略の方向付けに役立った、新聞やDBJホームページなどへの融資実行記事の掲載によりステークホルダーへの宣伝効果が得られた、などのメリットが評価されています。

図34 「環境配慮型経営促進事業」融資制度の仕組み

