

資料 2017年12月20日作成

横浜市立大学 CSR センター編 CSR 講座

【応用知識編】

影山 摩子弥

CSR 横浜

YOKOHAMA Corporate Social Responsibility

<https://www.csr-yokohama.net>

横浜市立大学 CSR センター編 CSR 講座

【応用知識編】

1. 自己チェックが大事

自事業体が CSR にどの程度取組んでいるかについて、自ら開発したチェック・リストや既存のチェック・リストを用いて、自己チェックします。CSR に関する目標達成度を確認したり、取組みをめぐる課題を析出するのに役立ちます。

2. 析出表の作成

自事業体にどのようなステーク・ホルダーがいるか、そのニーズは何か、どのような CSR に取組んだら良いかを整理するための表を析出表といいます。析出表を作成すると、作業がしやすくなります。書式は任意です。

3. ステーク・ホルダー／重要ステーク・ホルダーの析出

自事業体のステーク・ホルダーを書き出します。さらに、他のステーク・ホルダーに対して、また、同じステーク・ホルダーの中で、重要なステーク・ホルダー（重要ステーク・ホルダー）を抜き出して記載します。

4. 属性の把握

析出したステーク・ホルダーのニーズを明らかにするにあたって、ステーク・ホルダーの主要属性を把握します。ステーク・ホルダーの属性は、ステーク・ホルダーのニーズや事業体への働きかけに影響を与えるので、把握する必要があります。

5. ニーズの析出

ステーク・ホルダーの主要属性を参照しつつ、ステーク・ホルダーのニーズを明らかにします。特に、重要ステーク・ホルダーのニーズの書き出しは、重要です。

6. 取組むべき項目の導出

ニーズに対応する具体的な取組みを特定します。

7. 取組みによる経営上の効果

その取組みによってどのような経営上の効果が期待できるのかを整理します。確定しにくいものは、ある程度推測に基づいて記載してもかまいません。金銭表示しやすい事項の場合、金額ではなく、「収益増」といった形で書きます。

8. 効果の価値評価

その効果がどのくらいの価値を持つか、金額表記できると、効果のイメージがつかみやすくなります。経営上の効果を記入するとともに、価値評価可能なものについては、金額も記入します。価値評価しにくいものは概数でもよいですし、重要度によってポイント表記することも可です。

9. 必要な経営資源の特定

その取組みに必要となってくる経営資源とその量、内容（質）などを特定します。

10. 取組みにかかるコストの算定

取組みに必要な経営資源を参考に、その取組みにかかるコストを算定します。厳密に計算できない部分は、おおよその数字を推測して充てます。正確でないにしても、数値で表現した方が、分かり易くなります。

11. 取組まないことで生ずる諸問題

取組まないことで、どのような問題がどのようなスパン（「～年に1回」のような形）で生ずる可能性があるか、推測します。何らかの研究成果を利用してこのような問題を特定してもかまいません。

12. 取組まないことで生ずるコスト

推測された問題を元に、取組まない場合に、短期・中期・長期に、どのようなコストが生ずるかを算定します。ここでいうコストとは、不祥事や事故にともなって発生する損害や保障費用、売上減などからなります。予測できないリスクやコストもあり、正確ではないですが、数値で表現すると、分かり易くなります。

13. 自事業体の経営資源の把握

自事業体が動員できる経営資源のうち、**CSR**のために動員できる経営資源、その量、その内容（質）を把握します。

14. 取組みの確定

取組むべき **CSR**、それに必要な経営資源とコスト、取組む効果・取組まないコスト、動員できる経営資源との兼ね合いで、取組むべき **CSR** を確定させます。

15. 経営理念とのすり合わせ

CSR は、経営理念に裏づけを持っていなければなりません。経営理念に照らして、**CSR** に取組むことが求められること、さらに、一定の内容が大事であることを確認します。

16. なぜ、すり合わせが必要か？

経営理念は、企業の基本的な方針や思想、ないし、存立の基盤であり、事業活動のすべてを制約します。企業の存亡をかけて取組むのが CSR ですから、存立の基盤から確認されねばならないのです。

17. 商売は金ではない？

数ある経営理念の中には、「商売は金ではない」といったニュアンスのものがあります。CSR は、経営上の成果を生むからこそ、取組まれるものですが、その成果を生むための実践においては、利益のことばかり考えて取組むと失敗するということです。

18. すべきことに集中すべし

顧客対応を例にとると、顧客に誠心誠意対応せねばなりません。常に、「この顧客はどの程度の利益をもたらすか」を念頭に対応していれば、それが態度に現れ、結果的に、顧客に去られてしまうこととなります。CSR の実を挙げるためには、すべきことを自覚し、それに集中して、心から取組まねばならないということです。

19. 心の方向付け

心から集中して取組むためには、それが正しい、やるべきことであるという確信や、やろうという動機付けが必要です。事業体の基本方針であることによってその役割を果たすのが経営理念／事業理念なのです。

20. マネジメント・システム（経営システム）に乗せた導入

CSR の取組みは、事業体内の仕組み（マネジメント・システム）に乗せて導入することが必要です。システムに乗せれば、事業体内の業務が回っている限り、取組が進められることとなりますし、ルーティン化されて、イベント的にたまに取組むより、取組み負担が少なくなります。

21. マネジメント・システムの要素

マネジメント・システムは、事業体の中に必ずある仕組みであり、役職を決める、記録する、文書を整理する、マニュアルを作る、チェックするなどの諸要素からなります。

22. システム導入時の注意事項

経営上必要なシステムの要素は、大きな事業体でも小さな事業体でも同じです。違うのは、要素ごとの作業量や作業の内容、広がりです。小さな事業体だからといって、システムの要素を間引いてはいけません。部品を間引いた機械が機能しないように、機能しないマネジメント・システムになってしまいます。

23. ISO26000

ISO では、CSR の国際規格作りに取り組んでおり、ISO26000 という番号がふられています。ISO では、すべての事業体や組織が社会的責任を負っているという観点から、SR (Social Responsibility) という用語を使っています。

24. ガイダンス規格としての ISO26000

ISO26000 は、発行予定日がたびたび延期されていますが、発行予定であることに変更はありません。なお、当規格は、ISO 自身が監査の基準になる規格ではないとし、ガイダンス規格と位置づけています。

25. その他の国際規格

その他 CSR に関するマネジメント・システム規格としては、環境規格である ISO14001、品質規格である ISO9001、労働安全衛生の規格である OHSAS18001、情報セキュリティの規格である ISO27001 などが知られています。

26. デミング・サイクルでまわそう

取組みの自己チェックやそれに基づく改善をシステムの構成要素としながら、取組みを進めることが有効です。そのための仕組みがデミング・サイクルです。PDCA のサイクルでまわします。

27. P ってなに？

P は、Plan (計画) です。方針の確認、目的や目標の策定、スケジュールの作成などが含まれます。

28. D ってなに？

D は、Do (実施) です。取り組みを進める役割分担や責任者の決定、従業員教育の実施、記録や文書の作成・管理など、事業活動の実施に関わるシステム要件からなります。

29. C ってなに？

C は、Check (点検) です。取組みの状況や成果を自己点検します。

30. A ってなに？

A は、Act ないし Action (改善) です。点検の結果を受けて、取組みについて修正を行い、次の P (計画) へと反映させていきます。

3 1. 従業員教育

CSR への取組み方針を組織内に徹底させるために、従業員に対する CSR 教育が重要です。特に、従業員が CSR の意義を認識し、自己が担う業務の中で何ができるか、何をすることが CSR であるのかを、常に自ら考えるようにすることが大事です。

3 2. ステーク・ホルダーへの伝達

CSR は、ステーク・ホルダーのニーズに応え、よいリターンを返してもらうために取組みます。したがって、取組みをステーク・ホルダーに知ってもらう必要があります。CSR 報告書を作成する、ホームページで紹介する、ダイレクトメールでお知らせする、株主総会で説明するなど、さまざまな伝え方があります。

3 3. CSR コミュニケーション

クライシス・コミュニケーションも含めて、ステーク・ホルダーに取組み情報を伝えたり、ステーク・ホルダーのニーズや取組みへの感想を聞くために、アンケートやお客様窓口などの形でステーク・ホルダーの声を聞くなど、ステーク・ホルダーとの相互のやり取りが、CSR コミュニケーションです。CSR は、コミュニケーションなくして成功しません。