

現在、社会保険労務士総合研究機構では、2017年11月に完成した『「社会保険労務士とCSR」研究プロジェクト』報告書の提言（本誌平成30年1月号40頁参照）を基に「社労士による労働CSR推進プロジェクト」を立ち上げ、労働CSRに関する社労士への啓発や、日常業務への組み込みのための具体的な方策の検討等を行っております。

先月号は、日本ILO協議会 熊谷謙一氏より、昨今のCSRの動向とその労働分野における進展について解説いただきましたが、今月号では、(株)国際社会経済研究所顧問である鈴木均氏より、ご自身が熊谷氏と共同で作成された「中小企業におけるCSR戦略の立案に関するガイダンス」について解説いただきます。

中小企業が 社会的責任(CSR)に 取り組むための7つのステップ



(株)国際社会経済研究所顧問
鈴木 均

はじめに

社労士が「労働CSR」を中小企業等に展開する場合、CSR起点の経営全体を先ず理解する必要がある。2017年11月、スリランカでアジアの中小企業にCSRを普及させるためのワークショップ（アジア生産性機構主催）が開催された。筆者は日本ILO協議会の熊谷謙一氏と共にそのワークショップに講師として参加し、成果物として「中小企業におけるCSR戦略の立案に関するガイダンス」をまとめた。取りまとめに当たっては、CSRに関し包括的に説明する「ISO26000組織のための社会責任ガイダンス規格」を主な参考文書として活用した。ワークショップで作成したガイダンスは、CSRを効率的かつ効果的に経営や組織に取り込んでいくための7つのステップに沿ったプロセスを紹介しており、社労士にも参考になる。ここではそのエッセンスを紹介する。

ステップ1. CSRを知る

ISO26000での定義を参考にすると「CSRは企業の意思決定や活動が社会や環境に対し及ぼす影響への責任」で、さらに「企業は、透明性が高く、倫理的な方法で、社会の持続可能な発展に貢献し、かつ企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー）か

らの期待に配慮し、法令を順守し、また国連グローバルコンパクトなどの国際行動規範との整合を図り、さらに組織全体や取引先などにもこれらの取り組みを統合する責任」のことである。ISO26000では、CSRに関連する要素として「組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画と発展」の7つの中核主題を、またCSRの原則として「説明責任、透明性、倫理的行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重」の7つを定めている。

このようにCSRは経営のあらゆる分野に関係するが、資源の制約がある中小企業にとっては段階を踏む方法を取ればCSRの取り組みは必ずしも困難ではない。

ステップ2. 方針と計画を策定する

CSRは経営全体に関わるので、その企業の長期ビジョンとミッションを明確化し、方針を策定することが大前提だ。なぜ会社が存在し、どう社会に貢献するのか、それによってどう企業価値を長期に高めていくのかといったような視点でこれらを振り返り、また言葉で表現するとよい。

CSR活動の基盤となる企業行動憲章と行動規範を

準備することも重要だ。これらを取引先にも適用することによってCSRマネジメントの範囲を拡張できる。

ステップ3. ステークホルダーとバリュー（サプライ）チェーンを明確化する

一般的には利害関係者と訳されるステークホルダーには、事業によって影響を受ける人々や集団に加え会社に影響を与える人々や集団も含む。ステークホルダー・エンゲージメントとは、利害関係者からの要求や問題などを対話などで明確化し、協働で解決を図り、その結果を説明するといった一連のプロセスのこと。ステークホルダー・エンゲージメントはCSR活動の基本事項だ。ISO26000では、その形式を「対話、広聴、双方向性」とし、意見に配慮した意思決定及び取り組みや透明性の改善に有効で、また双方の組織に有益なパートナーシップと特徴付ける。

自社にとって先ず重要なステークホルダーを確認する。ステークホルダーには取引先も含まれる。取引先の流れ全体を示す概念としてバリューチェーンとサプライチェーンがある。ISO26000の定義では、サプライチェーンは企業の上流の製品・サービスの供給者で、バリューチェーンには上流のみならず下流の取引先や顧客なども含まれる。

次に、ステークホルダーの不満や要求内容などで未解決の部分があるかどうかなどを対話などで確認する。その時に得られた情報は、（従業員や労働組合の場合）労働環境の改善、（お客様や消費者の場合）新製品の開発などの事業の改善、地域社会への参画（社会貢献）などに活用できる。

また、事業などで影響を受ける社会的弱者との対話機会を考慮する。社会的弱者との直接の対話が難しい場合は、彼らを支援する組織（NPOなど）や行政なども活用する。

ステップ4. CSRの優先課題を決定する

CSR活動の戦略性や実効性を高めるには、重要かつ優先課題を明らかにすることが必要。特に資源の制約が強い中小企業にとっては優先課題の特定は必須だ。重要課題の特定には以下のプロセスを考慮する。

①（ステップ3.に基づき）ステークホルダーへの

潜在的あるいは顕在化された影響および未解決の課題を確認する。

②ISO26000の7つの中核主題について、リスクと課題の視点で重要か重要でないかで実状を評価し、重要課題について既にアクションを取っているものと今後の活動とに分類する。

③さらに社会や環境、市場動向、また地球規模の持続可能性の文脈でのメガトレンドが会社に与える潜在的インパクト（リスクと機会）を俯瞰的にレビューする。

④これらの社会やステークホルダーからの視点に加え、会社のビジョン、ミッション、戦略や資源（ひと、資金、製品・技術、知的資本など）などの社内事情や経営の方向性などの観点を考慮し、課題の重要度と優先度を確定していく。大事な点はCSRマネジメントと会社のミッション、長期ビジョン、ゴールとを整合させること。

⑤法的なコンプライアンス、国際行動規範との整合性、人権や環境に深刻な影響を与える事項（例：人の命や健康、財産など）は最優先事項として考慮。

以上の結果に基づき中長期的な課題と短期的な課題とに整理すると優先度がより明確になって取り組みやすい。

ステップ5. CSRを組織に統合する

CSRを組織全体に取り込み、かつ取引先までそのマネジメントを拡張するためには、経営トップと役員との関与及びリーダーシップが大前提だ。それがないと適切な資源配分もなされず、また実効性も高まらない。トップはなぜ取り組むことが重要なのか、それが会社の発展につながるという論理的根拠を社内関係者に明確に伝える必要がある。さらに、財務目標、戦略目標、部門や個人の業績目標にも体系的に組み込み、その意欲をビジョンやミッションに明記した文章に反映させる。

ステップ4.で解決すべき優先課題や中核主題が明確になった後にそれらの解決に向けたアクション計画を立案する。既存のマネジメントシステム（環境、労働安全衛生、品質など）があれば、これらを最大限活用し統合マネジメントシステム化すれば費用対効果の優れたPDCAマネジメントが実現できる。

活動の実効性を高めるために、役員と従業員、また取引先のための教育プログラムと気づきのための研修などを計画し実行する。例えば、以下のような具体的な取り組みは関係者に気づきを与える。

- ・経営トップのコミットを社内外に頻繁に発信
- ・教育プログラムは、CSRの要素（法令・倫理的コンプライアンス、環境、人権、労働安全衛生など）に分解して展開（従業員が理解しやすく、具体的なアクションにつなげやすい）

また、従業員とのエンゲージメントやボランティア活動も重視する。これらは、生産性やモチベーションの向上、チームワークやプライド感、また事業拠点や従業員の生活拠点であるコミュニティでの信頼感の醸成にも貢献する。

ステップ6. CSR活動を振り返る

CSR活動をレビューし、パフォーマンスを監視することが実効性を高める。そのために社内の監査プロセスを確立し実行する。経営トップと役員は監視結果についてレビューする。また、レビューの成果を高めるために、重要課題に関連するステークホルダーを関与させる。レビュー結果に基づきさらなる改善事項を確認し、PDCA改善マネジメントサイクルの起点として活用する。

ステップ7.（活動を）報告する

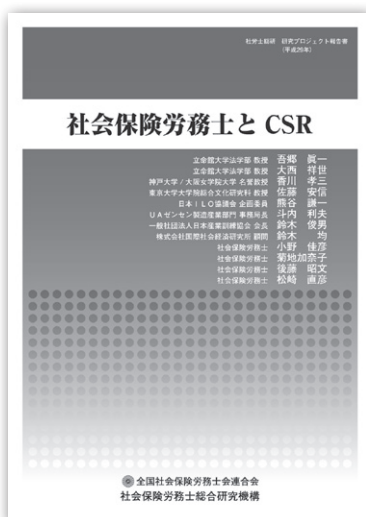
社会責任へのコミットを示すためにCSR報告を作成し、公開する。報告はオンラインや印刷媒体の活用が想定されるが、主たる読み手を明らかにし、手短にすることが重要だ。レポートでは、CSR経営上の問題個所を明らかにし、またCSR活動の中でステークホルダーをいつのタイミングでどのように関与させたかも記載する。これらの透明性の高い報告がステークホルダーからの信頼獲得につながる。

おわりに

「労働CSR」の推進には社会責任に根差した経営そのものの実践が前提となる。社労士には、本稿で取り上げたCSRを経営や組織全体に取り込んでいくための実務的なプロセスを通してCSR経営の全体像を理解し「労働CSR」に取り組んでいくことを期待したい。

Profile 鈴木 均

1977年NEC入社。海外事業に21年間従事後98年から2012年までNECグループのCSR関連部門の統括責任者。12年から17年までNEC系（株）国際社会経済研究所代表取締役社長。立教大学大学院客員教授。NPO法人ジャパン・プラットフォーム常任委員、NPO法人サステナビリティ日本フォーラム理事、元（財）日本規格協会ISO SR国内委員会委員など。著書に『グローバルCSR調達』（共著）、『ステークホルダー・レビューによるCSRの経営への統合化促進、企業と社会フォーラム編』（共著）など。



「社会保険労務士とCSR」研究プロジェクト報告書は、連合会ホームページの社労士総研ページに掲載しています。
<https://www.shakaihokenroumushi.jp/organization/tabid/279/Default.aspx>

また、社労士総研ページでは、過去の研究報告書や総研レポートをご覧いただけます。

<https://www.shakaihokenroumushi.jp/LinkClick.aspx?fileticket=pDIgopC76fl%3d&tabid=373>



明治大学大学院経営学研究科(経営労務プログラム) 募集のご案内(予告)

平成20年度より、明治大学大学院経営学研究科に経営労務プログラムが開設され、連合会より同プログラムに社労士を推薦することとしております。

同プログラムへの推薦により、これまでに96名の社労士が明治大学大学院に入学し、修了した方にはMBA(経営学修士)が授与されています。

平成31年度入試におきましても、募集要項が確定いたしましたら、本誌6月号以降にご案内する予定です。推薦をご希望の方は、ぜひご応募いただきますようお願い申し上げます。(昨年度の募集要項については、本誌平成29年8月号38~40頁をご参照ください。)

入試説明会開催

応募受付に先立ち、本年7月頃に明治大学及び連合会において入試説明会を開催いたします。詳細は募集要項同様、本誌6月号以降にご案内する予定です。

学術研究団体等の大会・研究会開催のお知らせ

●労務理論学会 第28回大会

日時：平成30年6月9日(土)・10日(日)

会場：同志社大学今出川キャンパス

費用：無料(本学会非会員の社労士に限る。資料費別)

申込方法：大会当日、会場にて受付をしてください。

※テーマ等の詳細に関しては、労務理論学会のホームページをご確認ください。

(ホームページ <http://jalmonline.org/>)

●日本労務学会 第48回大会

日時：平成30年6月30日(土)・7月1日(日)

会場：九州産業大学

費用：大会参加費6,000円 懇親会費7,000円(当日払い)

申込方法等：当日直接ご来場の上、受付にて上記費用をお支払いください。

※テーマ等の詳細に関しては、日本労務学会のホームページをご確認ください。(6月更新予定)

(<http://www.ibi-japan.co.jp/jshrm/>)