



## 社内を活性化する CSV マネジメント

CSV や CSR のマネジメント方法としては、大きくハード・マネジメントとソフト・マネジメントがあります。

ハード・マネジメントとは、組織的にアウトプットを管理するやり方です。CSV や CSR の場合は、社会の動向や期待、要請を理解してビジョンや長期目標を定め、それに基づき中期・短期の目標を定め、目標達成に向けて PDCA マネジメントを推進するというのが基本です。

欧米企業は、ハード・マネジメントを基本として CSV を推進しています。典型的な例が、ユニリーバの「サステナブル・リビング・プラン」です。

サステナブル・リビング・プランは、「すこやかな暮らし」「環境」「経済発展」の3つの重点課題を定め、各重点課題に対して、「2020年までに10億人以上がより衛生的な習慣を身につけられるよう支援します」などのビジョンを掲げています。そして、各重点課題に関連する「健康・衛生」「食」「温室効果ガス」「水資源」「廃棄物」「持続可能な農業」「生活の向上」の7項目についての目標、さらに「社員」の項目を加え、より具体的に落とし込んだ58の目標の3層構造となっています。

ユニリーバは、こうしたビジョンを打ち出すにあたり、有識者、消費者、NGO などとの対話を繰り返し、世界の潮流、社会のニーズをしっかりと踏まえています。また、世界中のユニリーバのマネジメントとサステナビリティ専門家との間の議論を通じて今回のビジョンを策定していて、社内の納得性も高めています。

そして、毎年58の具体目標の進捗状況をレポートで公表しています。それぞれの目標について、Achieved (すでに達成)、On-Plan (計画どおり進捗)、Off-Plan (計画どおりは難しい状況)、Missed (実現不可) の4段階で評価し、正直に公表しています。

例えば、「温室効果ガス」に関する「消費者の洗顔・洗髪などの際に排出される温室効果ガスを削減するための製品とツールを、2015年までに2億人、2020年までに4億人に届ける」という目標に対しては、「温水による洗髪の日数を減らすためのドライ・シャンプーの開発などで消費者の習慣を変えようとしているが、実現は容易でない」として、「Off-Plan」と評価しています。しかし、消費者調査を通じてドライ・シャンプーの購入者は60%の洗髪をお湯なしで行っていることを理解しており、ソーシャル・メディアなどを通じて消費者の習慣を変えるアイデア収集なども実施し、目標を何とか実現しようとしています。

このように、ユニリーバは、2020年に向けたビジョンおよびそれに向けた中期目標を具体的に示した上で、PDCA マネジメントを通じて真摯に実践しようとしています。

### 社員の「志」を解放するマネジメント

一方、ソフト・マネジメントとは、CSV や CSR の考え方やアプローチを組織に浸透させ、個々人が自発的に CSV や CSR 活動を推進するよう促すやり方です。

CSV や CSR を組織に浸透させるためには、①トップが社員に対し、重要性を語り続けること、②様々な広報・プロモーションツールを用いて知識を広めること、③ワークショップなど社員との双方向の対話を通じて CSV や CSR の意味合いについて理解を深め納得性を高めること、④表彰制度や人事評価などのインセンティブを与えること、などが基本アプローチです。

CSV については、実践している個人の事例を素晴らしいストーリーとして、社内で共有することなども有効でしょう。

このように組織としての意識醸成、組織がサポートしてくれるという雰囲気があれば、「志」を持った社員が積極的に CSV を推進し始めるのではないかと思います。CSV は、埋もれていた社員の「志」を解放し、社員のモチベーション、ロイヤルティを高め、組織を活性化するためにも有効な活動です。

ハードとソフトのマネジメントをうまく組み合わせ、組織も社員も生き生きとして、企業と社会の両方に価値を生み出していく企業が1社でも増えることを期待します。