



アジア CSR 最前線③

エリン・ライオン (CSR Asia エグゼクティブ・ディレクター)
(高橋佳子 CSR Asia シニア・プロジェクトマネジャー 監訳)

CSR 担当者 と CSR 経営者 のための ニュースレター

CSRmonthly

「CSR」疲れから担当者を救うには

CSR Asia はこれまで世界中で数百社の CSR 担当者や各分野で CSR に携わる方々と一緒に仕事をする機会を得てきた。その多くは非常にインスピレーションに満ちた人々で、今、私たちが直面している深刻な問題に対し、革新的なソリューションを生み出してきた。

しかし、CSR 担当者は社内外で様々な対立や争いを経験していることも忘れてはならない。最近、多くの CSR 担当者が、業務上一番苦労することは「内なる闘い」だと話すのをよく耳にする。外部のステークホルダーに対し、きめ細かな対応をし、議論をする必要があることは容易に理解できる。

しかし CSR 担当者にとってさらに厄介なのは、よく言われる表現を使えば、「どうしても分かってくれない」社内のステークホルダーだ。社内で絶えない口論を続けてきた結果、多くの担当者が、いわば「CSR 疲れ」という症状を患っている。

会社の経営陣が、経験や能力のある CSR 担当者に対して、会社の評判を落とさないように管理しておけば良いといった最低限の役割しか与えていないケースが多いのだ。そのため、真の目的がなかなか理解されないことから慢性的な疲労状態に陥ってしまう。

CSR 担当者の役割とは、いまだに、会社の事業が非合法に至らない程度に管理すると考えられていることが多い。最悪なケースでは、年次報告に子供の笑顔の写真を載せれば良いのだと思われていることすらある。

ネットワーキングと健全な競争の創出

CSR 業界では、歴史的にみて CSR に関する規制が厳しければ、自然と活動も増え、業績も改善されると考えられていた。そして、いつかは会社の経営陣も「分かってくれる」か、少なくとも周りからのプレッシャーで理解せざるを得なくなるだろうという期待もあった。

しかし、現実には活動自体は増加したものの（期待されたレベルではないが）、業績に関してはいまだ確かな進展や改善は見られない。

疲れを悪化させる原因の一つとして「孤独感」も指摘されている。CSR 担当者は、会社の「将来を守る」ために、一人で、または限られたリソースと数人の同僚だけで持続可能性の課題に取り組んでいる、という感覚を持っているからだ。

この症状についてあれこれ長い間語ることはできる。しかし、本当に重要なのは、完治に至らなくても、その症状に対して何らかの治療をすることだ。

では、どのような治療が効果的なのか。その鍵はネットワーキングにある。他社で同じ CSR 業務に携わっている人が集まり、CSR 疲れに同情したり、対応策や戦略について共有し、情報交換などができるネットワークが重要なのだ。

CSR Asia ではパートナー企業の CSR 担当者がレポートやプロジェクトに関して他社の仲間からプロの意見を得られる「ピア・レビュー」を提供している。また守秘義務が守られる環境でそれぞれが抱える問題について語り合う安全なネットワーキング・スペースも提供している。CSR Asia の既存の地域や国のネットワークを通して、パートナー企業はこうしたネットワーキングの機会の価値をより高く認識するようになったと語る。

2013 年の CSR Asia の努力目標は 1) パートナー企業にこれまで以上の多くのネットワーキングの機会を提供し、共通の課題に向けたソリューションを模索すること 2) その会社の管理職や経営陣と関わる CSR 担当者をサポートし、役員会を味方につけるためにお手伝いをする——ことだ。

治療の第二段階として必要なことは、持続可能性の分野において健全な競争を生み出すことだ。持続可能性を追求するための戦略を立て、明確なコミュニケーションを図ることで、競争力というメリットを得ることができると確信している。言い換えれば、真のベストプラクティスを提示し、それが大きな投資利益をもたらすことを示すことだ。

変化をもたらすための持続可能な事業慣行における競争を奨励し、持続可能性を実践することの価値を高めていく必要がある。最初の処方薬を手に入れ、この第二段階の治療が終了すれば、しぶとい CSR 疲れを完治できるかもしれない。

【エリン・ライオン】CSR Asia エグゼクティブ・ディレクター。英国とウェールズの弁護士。アジア、米国、欧州の各企業の CSR コンサルティングや CSR 情報開示、ステークホルダーエンゲージメントなどの分野について豊富なコンサルティング経験がある。05 年に CSR Asia シンガポール事務所を立ち上げ、グローバル統括責任者を務める。