

第16期 CSR推進フォーラム Cグループ

社内浸透ノウハウ集



WEBサンプル版

第1章 はじめに

1. CSR社内浸透はなぜ必要なのか …… p.3

第2章 取り組み事例 (50音順)

1. 各社の取り組み紹介 …… p.4

企業名	業態	ページ
A社	通信業	5
B社	レジャー、ホテル	7
C社	製造業（化学）	9
D社	製造業（化学）	11
E社	製造業（化学）	13
F社	その他製造（玩具）	15
G社	製造業（化学）	18
H社	輸送用機器（自動車部品）	20
I社	水産・食品の製造と販売	23
J社	製造業（化学）	26
K社	通信・ネットワーク	29
L社	サービス業	31
M社	製造業（化学）	37
N社	教育、介護、語学、他	39
O社	製造業（化学）	42
P社	食品製造業	44
Q社	輸送用機器（自動車部品）	46

2. 施策別の成功・失敗ポイント …… p.48

第3章 まとめ

1. スケジュールと実績 …… p.51
 2. 未来のCSR担当者へアドバイス …… p.52
 3. 1年間ともにディスカッションしてきたメンバーから一言 …… p.55

付録

1. 業務負荷 対 効果 一覧表
 2. 会社×取り組み 一覧表
 3. 活動計画と振り返りシート

1. CSR社内浸透はなぜ必要なのか

本分科会では17社のメンバーが集まり、CSRの社内浸透に対して抱えている課題や悩み、分科会に期待することなどを共有しました。各企業のCSRの進捗や状況が異なる中で、なぜそれぞれCSRの社内浸透が必要なのか？社内浸透の目的は何なのか？という疑問がわいてきました。

私たちは、7月に行われた合宿で皆の方向性を同じにするため、そもそも「CSRの社内浸透はなぜ必要？私たちの目的」をテーマにディスカッションを行い、本分科会のゴールを設定しました。

議事より抜粋

2019/7/19(金) 14:30-16:00

テーマ： CSRの社内浸透はなぜ必要？私たちの目的

Q.何を以て浸透している状態か？

To be … 「個」と「個」、「会社」、「社会」、「未来」それぞれすべてがつながり、
価値観を（経営層とは危機感も）共有できている状態

Can be … 行動（目標）とCSRの垣根を取り払う。自らの業務とCSRが結びつく。

⇒キーワードは「つながり」

2つの側面から考えた、CSRを社内に浸透させたい理由

●会社

- ・経営目標に対し、社員が一丸となり取り組める。
- ・ベースの理解があれば、スピード感が増す。
- ・大きなリスク、突如炎上した社会課題などにも適切に対応できる。
- ・会社の風土を変えていける（これから定着させたい行動なども）。
- ・ステークホルダーからの期待に応え、企業価値を向上できる。
- ・同じ価値観を持った人が、入社を希望してくれる。優良な人財の確保と会社の持続可能性を実現。

●「個」（社員など）

- ・モチベーションUP！自身の業務を通じた存在意義と、未来への使命感をもつ。
（“Why”が大事。さかのぼると、企業理念につながっていく。）
- ・普段の業務で、企業理念に基づいた対応を自らできるようになる。
- ・経営目標を自分事化し、普段の業務で貢献を意識できる（パフォーマンスが上がる）。
- ・社員同士が共通の価値観を持つことで、横のつながりができる。お互いの価値観を認めあう。



ゴールを設定

CSR社内浸透のための、未来も使えるノウハウ集を作ろう！

- ・ターゲット層、方法、業務負荷、効果などが一目で見られる
- ・好事例だけでなく、失敗した原因も載っている
- ・各社に合ったやり方が見つけれられる
- ・新しい仲間や次のCSR担当者も、参考にできる



1. 各社の取り組み紹介

各社の事例をまとめたページです。社内浸透を進めるための協力関係図、成功例、失敗例などで構成されています。ページの見方は、下記の通りです。

<事例ページの見方>

企業名等、基本情報

施策を7つのカテゴリーに分けています。紹介する施策は、青色になっています。

組織図は2つの視点があるため、題名でご確認ください。
・社内浸透施策に対する協力関係図
・会社全体の協力関係図
いずれも、機能するためのポイントも一緒に載せています。

The screenshot displays two case study pages. The top page, titled 'CSR勉強会' (Failure), has a blue background and a '失敗' (Failure) label in the top right. It includes implementation details, a table of metrics, and reasons for failure. The bottom page, titled 'サステナビリティ勉強会' (Success), has a pink background and a '成功' (Success) label in the top right. It includes implementation details, a table of metrics, and reasons for success. Both pages feature a '各施策に対する協力関係図' (Collaboration relationship diagram for each initiative) on the left side, showing roles like '会長' (Chairman) and '役員' (Officers) connected to the initiative. A central 'CSR推進課' (CSR Promotion Department) is also shown.

成功とも失敗ともいえない施策は、**白地で実線**で囲っています。

各施策には、共通項目を表にすることで見やすくなるよう努めています。
「外部支援の有無」「費用イメージ」「準備期間」「最終承認者」「新規の取り組みか、継続の取り組みか」の5つです。

失敗事例は右上に「失敗」を表示し、水色の背景にしています。
成功事例は右上に「成功」を表示し、ピンク色の背景にしています。

「成功」あるいは「失敗」事例には、それぞれの効果や、成功・失敗をした要因を記載しています。

企画進行中の施策は右上に「**進行中**」を表示し、**点線**で囲っています。

●●●株式会社

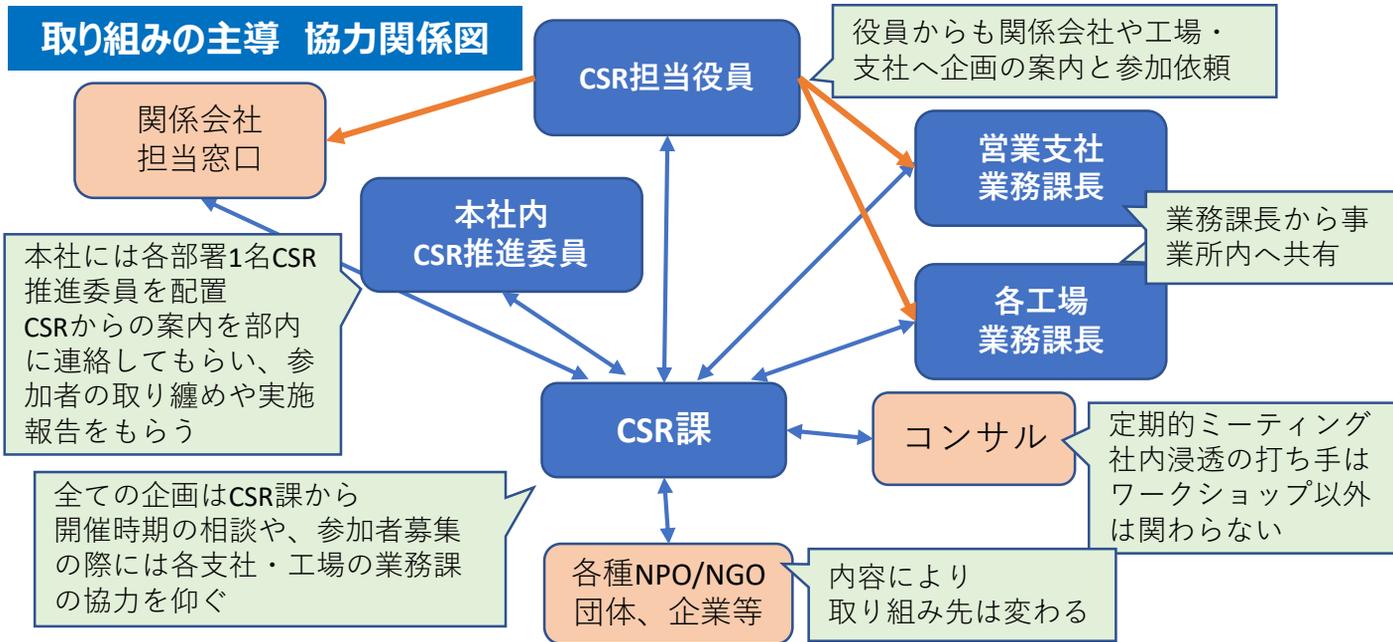
経営層向け 説明会	社員向け 説明会	社内報 (紙, デジタル)	ワーク ショップ
Eラーニング	イベント	その他	

業種：水産品・食品の製造と販売

背景：2016年にCSR専任部署を立ち上げ4年目。現在CSR課は6名（うち環境担当2名）。

担当：* * * *

取り組みの主導 協力関係図



経営向けワークショップ

ワークショップ **成功**



あ〜でもない、こ〜でもないと話し合いを重ねて、気合が入り立ち上がってポストイットを移動



投票はお魚シールをペタッと！ニッスいらしいね

外部支援	あり・なし
費用	〇〇
準備期間	2か月
承認	社長・役員・部長
	新規・継続

マテリアリティ特定ステップの1つとして開催。ステークホルダーの期待をアンケート（約570名）集計した後、事業にとっての重要度を検討した。社長以下役員（12名）が白熱した議論を展開。かなり本気モードになった。

【成功要因】

- ・手を動かすこと、立ち上がる（歩く）という動きがあったこと
- ・結果を予想せず自由に議論してもらったこと（ファシリテーターはコンサル）
- ・真面目すぎない工夫（可愛いお魚シールを用意）を手にして和むひと時も^^¥

【課題】

- ・役員の日程調整、秘書課とのやり取り

【気づき】

役員に「自分達で決めたマテリアリティ」という意識を持ってもらえるので、その後、CSRに関することに興味・関心を持ってもらえる。ワークショップの様子を社内報（写真に吹き出しをつけて）で紹介したことで、会社の動き、役員の本気モードとお茶目な部分を社員に共有できた。



LIMEX製マイボックスの作成と配布

食品ロス削減の意識向上を目的に、全社員に持ち歩きできるオリジナルマイボックス（折り畳み可能）を配布。
プラスチックや紙の代替素材として使われる石灰石が主成分のLIMEX製。
忘年会シーズンには毎年“宴会料理を食べきろう”企画を実施しており、その時期に合わせて配布。

【失敗要因】

- ・折り方が分かりにくい、面倒くさい（との声）
- ・使用目的やLIMEXの意味が正しく伝わっていない（特に工場や営業支社）

【課題】

・全従業員への配布物は、目的や使い方をいかに正確に伝えられるか

【気づき】

社内（社員）には不評だったが、**社外には好評**。
全社の取り組みとした良いPRになった。
食品メーカーならではの視点が評価されたと実感。



その他

失敗

外部支援	あり ・ なし
費用	💰💰
準備期間	2か月
承認	社長 ・ 役員 ・ 部長
	新規 ・ 継続



社内報（デジタル）

社内報
(紙, デジタル)

成功

2016年4月～2回/月発行。現在87号。
CSRの取り組みを分かりやすく、リアルタイムに。
当初はニッスイ社内でのみの掲示板で掲載していたが
現在はグループ会社にも共有している



【成功要因】

- ・写真やイラストを多くしてビジュアル的にハードルを下げる
- ・当社のマスコット（焼きおにぎり）が喋ったり解説したりと会話風の説明が多い
- ・イベント開催の報告だけでなく、たまに真面目なSDGs解や、CSRマテリアリティ推進部会の情報を入れてメリハリをつける

【課題】

- ・ネタ探し（正直あまり困りませんが）の為、各工場や営業所、グループ会社との連絡

【気づき】

毎月2回発行していると、社内には知られるようになった。内容を読んでいる・読んでいないは別として。**継続は力なり**。
今では、各事業所や社内でのプロジェクトチームから「自分達の取り組みを紹介して欲しい」との声もある。
記事の作成にあたり、多くの部署の方とコミュニケーションが取れる！知り合いが増える！次のCSR活動の協力をお願いしやすくなる！！

外部支援	あり ・ なし
費用	💰
準備期間	2週間
承認	社長 ・ 役員 ・ 部長
	新規 ・ 継続

SDGsバッジの配布

その他

進行中

全役員・社員（契約社員含む）にSDGsバッジを配布する。
バッジを付けて経営方針説明会（3月）に参加してもらう。
CSR担当役員から趣旨説明してもらう。
社長以下、全役員の説明資料にはSDGsマークをちろつかせる（予定）。

コロナウイルスで...
中止（泣）



外部支援	あり ・ なし
費用	💰💰
準備期間	8か月
承認	社長 ・ 役員 ・ 部長
	新規 ・ 継続

【ねらい】

社員一人一人がSDGsを意識し、ニッスイが取り組んでいるSDGsについて語れるようになってほしい！
正社員だけでなく、契約社員にも配布することで、全員が同じゴールに向かう意識を持てるようになってほしい！

イベント

社会課題の解決に向けて、まずは「現状を見て・感じて・考えられる社員」を増やしたく、教育目的でグループの社員と家族を対象（一部消費者対象）としたCSRイベントを各地で開催。

キーワードは「知ろう今、変えよう未来」。

イベントの企画はマテリアリティに関連する内容でCSR課が行う。

【成功要因】

- ・「海（山・川・海の繋がり）」「食」「人」に関連する内容に絞って企画する
- ・街中のクリーンアップ活動も、海ごみを減らす活動として案内する
- ・お勉強的な内容だけでなく、子どもも楽しめるコンテンツを入れる

【課題】

- ・同じ人が繰り返し参加するのではなく、いろいろな人に参加してもらうには？
- ・屋外で実施することが多く、天候の心配
- ・場所が限られるため、遠方からは参加できないとの声

【気づき】

- ・現場での一体感を共有でき、楽しみにしてくれている人も多い。
- ・事務局の負担は大きいですが、定例化しているものはそれほど大変ではない。
- ・毎年新たに実施する企画が3つほどあり、年々増えている状況。
- ・「子どもと一緒に参加できる」「子どもに経験させたい」という理由で参加する人が多い。

イベント

外部支援	あり ・ なし
費用	〇～〇〇〇〇〇
準備期間	2か月
承認	社長 ・ 役員 ・ 部長
新規 ・ 継続	

↑内容により大きく異なる



全国
クリーンアップ活動
(3000人/年)

海



八王子
緑地保全活動 (30人)



鳥取
森林の保全活動 (100人)



神戸
海の生き物を知ろう感じよう (120人)



福岡
海をつくる活動 (30人)



名古屋
生物多様性を感じよう (30人)



荒川
荒川環境学習 (30人)

人



本社
子ども参観 (20人)



東京・大阪・岩手
缶切り部 (25人×4回)
(一般消費者も)

食



全国
宴会料理を
食べまろう
(1200人/年)



横浜・大阪
WFPウォーク・ザ・ワールド (150人)

業種：サービス業

背景：2000年初頭にCSR担当部署が発足。以降、グループ全体のCSRを牽引し、グループCSR基本方針を策定。直近では中期経営計画にSDGsを組込むなど、経営の枠組みへの組込みと共に社内浸透を推進中。

担当：****

SDGs、CSRの事業への組込みに関する幹部向け講演会

経営層向け
説明会

成功

【背景/概要】

- 「事業活動の中でのSDGs/CSRの推進」をグループ全体で推進するためのマネジメント層向けマインドセットとして新規に実施。

講演テーマ	ビジネスにおけるSDGsの実践 ・SDGsとは ・なぜ誰もが取り組む必要があるのか ・当グループの強みとSDGs
対象者	グループ会社役員及び同部長職 (任意参加)
講師	大手金融関係会社役員

外部支援	あり・なし
費用	50万円程度/回
準備期間	2か月
承認	社長・役員・部長
	新規・継続

- 中堅、一般社員への研修や横展開等も並行して検討、実施。
(内容は受講層に合わせてブレイクダウン)

【効果】

- 主要グループ会社役員及び部長職以上の幹部 **計150人程度が参加**。
- 終了後アンケートにおいて
① **理解が深まった 90%超**、② **次回があれば参加したい 80%超**
という結果が出たこと、また、**参加者から「具体的な事業事例を交えた次回開催を望む」といった趣旨の意見が多数挙がった**ことから、一定の効果があったものと思料。

【成功要因】

- 講師は、**企業経営の実務の中でCSR/SDGsを実践してきた方を選定**。
- 講演内容は、学術的な内容/一般論だけでなく、当グループの現状/実情やマテリアリティ、事業の特性を踏まえて、**講師から見た当グループ向け現状分析、提案を盛り込んでもらった**。

【課題となったこと】

- 予算確保 (必要性を訴求し、理解を得る)
- 講義内容に盛り込んでいただくための講師への当グループの現状/課題レクチャー
- 対象者が役員/幹部社員のため、当日ロジが輻輳
- 参加しなかった幹部も多数

【その他】

- 効果継続に向けては早々の第2回開催に向けたテーマ選定、準備が必要。

【背景/概要】

- グループ中期経営計画にSDGsの取り組みを掲げているものの、ほとんど認知されていないことから、役職昇職者を対象とした定期研修に組み込み。
- 前述、**幹部向け講演会の落とし込みの位置づけ**として、同講演会内容のサマリ、簡略化を原則として**内容をトレース**。

外部支援	あり・なし
費用	持ち出しは無し
準備期間	0.5か月
承認	社長・役員・部長
	新規・継続

テーマ	<ul style="list-style-type: none"> SDGsとは何か 当グループが取り組む背景と取組項目 業務を行う上でSDGsを意識する
対象者	昇職した当社（HOLDINGS）社員
講師	当社社員（CSR担当）

- 次年度以降の継続、対象拡大を検討。

【効果】

- 役職各4階層への昇職者 **約100人が受講**。
- 終了後悉皆アンケートはできなかったものの、参加者への抽出インタビューにより
「なぜSDGsに取り組んでいるのかがよくわかった」
「単なる社会貢献活動、ボランティアではなく、目的をもってやっていることがわかった」
「自分の仕事の中で、生活の中で“何ができるか”を考えていこうと思う
 というポジティブな感想が上がった。
- 研修所管部署（人事）から**継続実施依頼有り**。

【成功要因】

- どの階層でも同じ内容で使えるように、「入門」として**内容をライト（所要時間も30分）にして、いくつかのキーワードが頭に残るようにポイントに特化したこと**。
- 冒頭に、「**グループ各社役員、幹部向けには既に落ちた内容である**」こと、「それをブレイクダウンしたものである」ことを宣言したこと。
- 自身が担当する業務と、会社が掲げているSDGs取組項目をマッピングし、そのうえで**担当業務の中で変えるべきものについての検討を課題として与えたこと（効果目的でなく、方法論）**。
- 他社の“事業の中でのSDGs”事例を紹介したこと。
- 資料の文章量を極力減らしたこと、キーワード化した言葉を繰り返したこと。

【課題となったこと】

- 対象者が「ごく一部」に限定されている
- 講師の育成（誰でもできるものではないが…広がりを持たせるためには「複数人できる体制」が必要。「聞き取りやすさ」「訴求力」「わかりやすさ」等、ポイントを絞った育成等を検討。）
- 内容が薄い
- 座学オンリーのため、実践的ではない（双方向又は参加者同士のワークが理想）

有識者ダイアログ

その他

成功

【背景/概要】

- 毎年のCSR活動実績を振り返る際に、**3つの観点の有識者からの指摘、助言を得る。**
- 有識者は
 - > **ビジネス（マネジメント層）**
 - > **投資家**
 - > **消費者団体**の3観点。
- 当グループ側は、**各社CSR担当役員が参加して有識者と議論。**ダイアログにおける**活動実績への指摘/助言は、当該役員の責任において次年度活動計画の中で検討される。**

外部支援	あり・なし
費用	100万弱
準備期間	3か月
承認	社長・役員・部長
	新規・継続

【成功要因】

- **3つの切り口の有識者**がいること。
(評価機関/投資家への意識、経営目線、消費者との関わり)
- **分野の偏りなどが無いバランスの良いファシリテーター**を選定しており、**事前打合せにおいて論点整理**をしていること。
(ファシリテーターからバランスよく水を向けてもらう)

【課題となったこと】

- 参加者のスケジュール調整。

++++株式会社

経営層向け
説明会

社員向け
説明会

社内報
(紙,デジタル)

ワーク
シヨップ

Eラーニング

イベント

その他

業種：その他製造

背景：会社としてCSRに取り組み始めたのは2016年、2018年4月に専任部署のCSR推進課設置。
昨年マテリアリティ特定し、2019年度は目標・KPIを設定中。

担当：●●●●

勉強会の前提となる課題認識

これまで、経営層の間で社会課題に対する具体的な認識が共有されていなかった。しかし今後、CSRのあるべき姿「世界中の子どもたちと友だちになる」を実現するには、中長期的な企業価値向上のための行動を経営層自らが従業員に発信し、全社一体となって実行する必要がある。そのため、CSRの分野に限らない事業の存続に関わる社会課題の認識を役員間で一致させ、経営判断や戦略に活かせるよう、半年に1度継続的に勉強会を実施することにした。



サステナビリティ勉強会

経営層向け
説明会

成功

【実施内容】

- ・第1回目として2020年2月に実施。所要時間約2時間半。
- ・対象者は、取締役(社内)、執行役員、各グループ会社社長。
- ・講師は、当社のマテリアリティ特定を支援したCSRコンサル。
- ・第1部は冒頭に15分程度、自社のCSR骨子やマテリアリティ、勉強会の趣旨について部長から説明したうえで、外部講師による講義「社会課題と経営」を行った。
- ・第2部はテーマをしばらく「環境・プラスチック」で講義とミニワークを行った。

外部支援	あり・なし
費用	〇〇
準備期間	4か月
承認	社長・役員・部長
	新規・継続

【効果】

- ・アンケート：各テーマが参考になったかを5段階評価。「5」が12名、「4」が5名で満足度が高かった。
- ・ミニワークシート：取締役、執行役員、グループ会社社長の各視点から、自社のリスクと機会をとらえ共有できた。
- ・後日、感想や講義の中でさらに詳しく知りたい事の問い合わせなどの反響もあり、第1回目は好調なスタート。

【成功要因】

- ・経営層が自分事化できるコンテンツ：企画の初期段階から担当役員に、参加者の特性や経営層が欲している情報のアドバイスを頂きながら改善を重ねた。講師のレクチャーも一般論だけでなく自社向けにカスタマイズして頂いた結果、参加者の腹落ちにつながった。
- ・ワークシートを活用：企画初期段階で議論が十分にできたため、目的を明確にし参加者への案内を的確にできた。その結果、精度の高いアウトプットを得ることができた。
- ・テーマ選定・タイミング：プラスチックに対する世論の高まりで「当社はどうするのだろう」という漠然とした各メンバーの認識を同じ方向にすることができた。
- ・会長の熱い思い：冒頭にCSR PJTオーナーの会長から想いを発信して頂いた。また、締め言葉も予定外で頂くことができ（勉強会の満足度が高かったから…だと良いな）、非常に士気が高まった。



自社に落とし込んだ講義内容



ワークシートのアウトプットイメージ

全従業員向け「CSRハンドブック」の配布

社内報
(紙, デジタル)

成功

【実施内容】

2019年4月に、当社グループ同士や社会とのつながりが見える化した「CSRマップ」と、日々の業務の中のCSRを紹介した「CSRブック」を、和、英、中、タイの4言語で制作し、全従業員を対象に配布。
ブックはB6サイズで全20ページ、マップはB3サイズを八つ折。
今後は2年に1度の発行を予定。

外部支援	あり ・ なし
費用	💰💰💰
準備期間	8か月
承認	社長 ・ 役員 ・ 部長
	新規 ・ 継続

【効果】

国内従業員を対象にアンケート（選択・記述式）を実施し、回答率50%。
ハンドブックを読まないで回答できない設問だったが、回答率は良かった。アンケートの結果から、**各自が業務の中のCSRを認識し、さらに自社・自らの業務への誇りを高めることができた**と思われる。

Q. ご自身の日々の業務の中のCSRを、理解できましたか？

1 理解できている。加えて、自分が業務の進め方によって行動するべきかも考えている	187
2 理解できている	366
3 今回配布されたハンドブックを見て、はじめて理解した	233
4 まだよくわからない	18



←CSRマップ (B3)。グループ事業のつながり、社会とのつながりをまとめた



↓ハンドブック (B6)。日々の業務のCSRを社員の画像入りで掲載

【障壁とクリアした方法】

- ・**グループ間コミュニケーション**：グローバルで共通の冊子は初めてだったことに加え、全グループの一般社員70名の出演依頼を行うこと。
クリア方法 ⇒ 出演依頼は、上長ルートに加え、現場同士の人の推薦を上手く活用。また、普段業務で連携している人たちからのフォローを頂いた。業務の中のCSRは、予めこちらで出しておき、添削を頂くことで現場の負荷低減に努めた。

【成功要因】

- ・**様々な職種の社員が自分事化できるコンテンツ**：社員70名の日々の業務の中のCSRを具体的に掲載。
- ・**グループ全体での社会への貢献が見える化**：グループ全体の事業のつながり、社会とのつながりを1つのマップに落とし込んだ結果、自らの業務が必ず社会のどこかにつながっている実感を持ってもらった。
- ・**周知と配布のタイミング**：期首全社方針説明会で、会長から配布趣旨を周知。同日にハンドブックを配布するよう準備したことで印象にのり、従業員に興味を持って読んでもらえるきっかけを作れた。
- ・**異業種他社のCSR担当者のコメントを反映**：CSRフォーラムの例会で毎月得る、メンバーの想いやノウハウ、他部署社員に言われたことなどを参考に、コンテンツの改善を重ねた結果、必要とされるCSRの知識や考え方と、タカラトミーらしいコンテンツの両立を実現した冊子ができ、国内・海外の社員からも好評を得ることができた。

【気づき】

- ・70人の従業員それぞれの仕事のCSRを洗い出す負荷は高かった。しかし、その分アンケートの自由記述でもハンドブックの趣旨が伝わったと感じられる反応を得られた。他部署からの相談や情報共有の機会が増えた。
- ・海外グループの社長から、ハンドブックを取引先に配布したいという要望があったが、肖像権の問題でNGだった。**営業ツールとしても使いたいというニーズがあるということを認識し、次回は配布可能なものを作成したい。**

第3章 まとめ

1. スケジュールと実績

5-6月	【発散と共有】 最初に、会社のCSRの取り組み状況や課題、自身のバックグラウンドなども含めてざっくばらんに共有し合いました。
7月	【ゴールの設定】 なぜ、CSRの社内浸透が必要なのか、浸透しているとはどんな状態か、効果測定やKPIはどのように設定できるのかなどについて話し合い、このメンバー皆で目指すゴールを設定しました。
8-12月	【共有とディスカッション】 ターゲット層や効果、コスト、施策の内容が一目でわかる星取表を作成しました。施策ごとに横軸で事例を紹介しながら、何が成功や失敗のポイントだったのかをディスカッションも行いました。
12-2月	【アウトプット】 「ノウハウ集」を作るというゴールを目指して、共通フォーマットを作成し、各社ごとに社内浸透施策紹介ページを作成しました。成功・失敗ポイントのまとめや、振り返りなどもコンテンツに加えました。



3月
ノウハウ集の
完成

