

# サステナ経営浸透 完全マニュアル

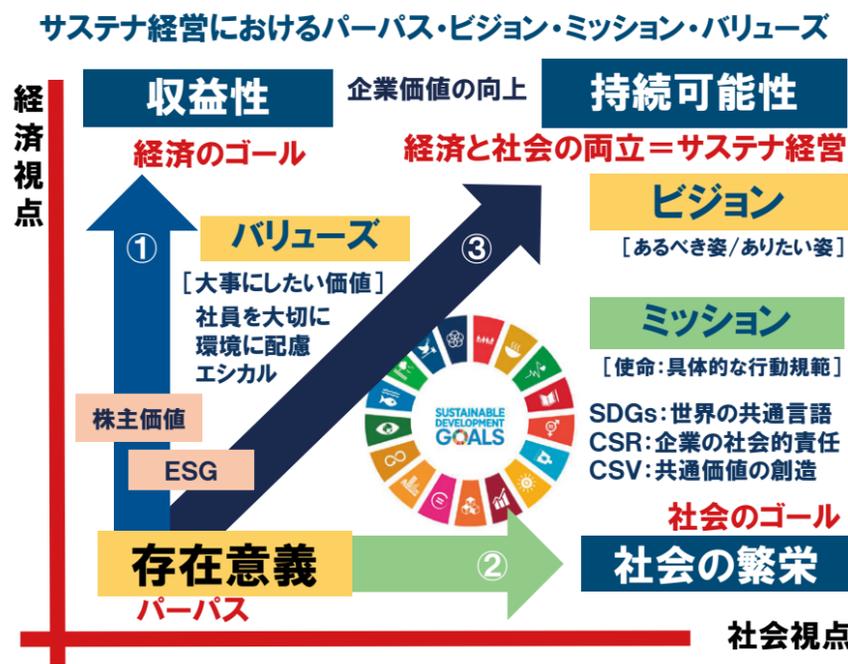
## 5つのメソッド

- ① トップが「なぜ」を知る
- ② 従業員に体験させる
- ③ 事業に結び付ける
- ④ 社内で競う・褒める
- ⑤ 家族も巻き込む

サステナビリティ(持続可能性)を経営に統合するプロセスは、サステナブル経営における「最重要課題」だ。すべての部署が事業におけるサステナビリティを理解しないと、思わぬ「リスク」が起きたり、「機会」を逸したりする。サステナ経営を社内に浸透させるためのメソッドをまとめた。(オルタナ編集長・森撰、オルタナ編集部・吉田広子、池田真隆、萩原哲郎、下村つぐみ、北村佳代子)

### ① トップが「なぜ」を知る

なぜサステナ経営やESG(環境・社会・ガバナンス)が重要なのか、経営者は即答できらるだろうか。ESGに取り



Alterna Research Institute, 2017 ©All rights reserved

組めば、自社の株価は上がるのか。上場していないなら、サステナ経営は不要なのだろうか。

サステナ経営の浸透において、トップダウンとボトムアップは両輪だ。ただし、「トップが言わなければ始まらない」とともに、「ミドルが助けなければ広がらない」。改めて、取締役ほか経営幹部の意識改革が不可欠だろう。

### 「社会課題」を「自分ごと」化

では、企業トップはどうやってサステナ経営や社会課題の重要性を知るのだろうか。米ミシガン大学でビジネス倫理学を研究するデイブ・メイヤー教授らは、「道徳的な意義を強調し、企業のパーパス(存在意義)との関連性を示した方が、説得の成功率が高い」との調査結果を発表し



白杖を手にまちを歩く三菱地所PMの社員ら。声掛けの大切さを実感した(東京・丸の内三菱ビル前)

た(米ハーバート・ビジネスレビュー電子版19年2月)。

これまで、環境・社会問題に企業が取り組むことの重要性について、経営陣の理解を得たい場合、多くの従業員は他社のベストプラクティスを示してきた。特に日本では、2011年以降、CSV(共通価値の創造)が急速に広がったことで、経済価値が強調されるようになった。

しかし、同教授ら研究チームは、社会変革を起こすには「力になりたい」という内発的動機が重要で、そのために道徳的な説得が有効だとした。「企業は社会課題を解決するための最良の組織だ。すべての従業員は職位にかかわらず、社会変革を起こす主体になれる」と主張する。

### 当事者の視点でまちなを見直す

「信号機がない横断歩道は、目が見えないと不安だ」「スロープの傾斜が思ったよりきつくて車イスが大変」。三菱地所プロパティマネジメント(PM)の社員ら34人は7月末、障がい者などの当事者視点を学ぶようと、「まち歩き研修」を行った。場所は、オフィスビルや商業施設が立ち並ぶ東京・丸の内エリアだ。

車イスに乗ったり、白杖を頼りに歩いたり、白内障を体験できる「Googleや関節の動きを制限するサポーターを装着したりして、ビル街を歩く。車イスからも見やすいように店の案内板の角度を工夫できないか」「イヤーマフをつけると、女性の高い声が聞こえにくい。大事な店内アナウンスは男性の声に変えても良いかもしれない」。まち歩きの後、参加者は体験で得た気づきや改善策を議論した。

三菱地所グループは「インクルーシブな社会が実現されたいまち」の実現を目指し、まち歩き研修を企画した。ダイバーシティを自分事化し、社員の行動変容のきっかけを創出していくことが目的だ。「イシューを特定し、視覚化し、分析し、解決に取り組む」。ヤブの安宅和人取締役は著書「イシューから始めよう」でこんなアプローチを提唱した。著書ではビジネス創出の手段

### サステナ経営は人的資本経営

と記述が主だが、サステナの取り組みも同様だ。

二点目に重要なのは、この数年の流れにおいて、「サステナ経営」で重要なのは、従業員のウェルビーイングや働きやすさを含めた「人的資本の充実」であることだ。

23年3月期以降、上場企業は有価証券報告書で人的資本に関する開示が義務付けられた。「新卒の3割が3年以内に退職する」という近年の状況の中で、企業のサステナ性の取り組みと、人材定着率(リテンション)の関係性に注目が集まる。

特に20〜30代のZ世代やミレニアル世代の社員は、自社へのロイヤルティ(忠誠心)が、以前に比べて低い。自分の仕事にやりがいを見出せない社員は、会社を辞めることを考える。会社が社会課題に取り組んでなかったり、無関係

心だったりすることも転職への引き金になる。

米PR会社エデルマンの「ラストバロメーター」調査(16年)によると、会社が「社会課題に取り組む」ことで、次のような気持ちになる社員が増えるという。

- ▼顧客のために最善を尽くして仕事をしたい
- ▼自社の戦略と目標の達成に尽力している
- ▼働くことに意欲を感じる
- ▼この会社で働き続けたい
- ▼自社の製品・サービスを他人に勧める
- ▼勤め先として自社を他人に勧める
- ▼自社の将来に自信を持つ

逆に、社会課題に取り組んでいないことで、「働くことに意欲を感じない」「自社の戦略と目標の達成に尽力できない」「この会社では働き続けたくはない」という気持ちになる社員が増える傾向にある。優秀な人材を取り込み、働き続けてもらう仕組みを作らないと、企業活力や生産性は高められない。