

社会課題解決に向けた社会的責任の取り組みの浸透方法

ーPeter.F.Drucker の考えに基づいてー

経済学部経営学科 B6EB1215 平野 栞里

経営学原理（高浦）ゼミナール

【目次】

序章 第1節 研究テーマ・研究動機

第2節 研究目的

第3節 本論文の構成

第2章 理論編

第1節 ISO26000 と持続可能な開発目標 “SDGs” との関連性

第1項 ISO26000 とは

第2項 持続可能な開発目標 “SDGs” とは

第3項 ISO26000 と持続可能な開発目標 “SDGs” との関連性

第4項 本論文における社会的責任の定義

第2節 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みに関する現状分析

第1項 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みの現状

第2項 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みに関する課題抽出

第3節 抽出課題に対する考察

第1項 Peter.F.ドラッカーについて

第2項 Peter.F.ドラッカーの考えを用いる意義

第3項 Peter.F.ドラッカーの考えに基づいた抽出課題に対する考察

第4節 社会的責任の取り組みに対する定義

第1項 社会的責任の取り組みに対する定義

第2項 社会的責任の取り組みの定義の理由

第3章 分析編

第1節 SONY

第1項 SONYのSRに対する考え方

第2項 SONYのSSAP（Sony Startup Acceleration Program）

第2節 電通

第1項 電通のSRに対する考え方

第2項 広告小学校の取り組み

第3項 電通 team SDGs

第3節 JICA

第1項 JICAとは

第2項 SDGsカードゲーム『The SDGs cardgame「X（クロス）」』

第4章 提言

第1節 企業及びそのステークホルダーに対する影響

第2節 将来世代に対する影響

おわりに・謝辞

文献目録

序章

第1節 研究テーマ・研究動機

本論文における研究テーマは、日本における社会課題解決に向けた社会的責任（以下、SRとする）の取り組みの浸透方法である。近年、国際的に企業の社会的責任(以下 CSR とする)と経営の統合の時代と言われ始め、独自の事業を通じた CSR すなわち共通価値の創造(CSV)の活動に力を入れている企業も多い。2007年7月のGC リーダーズ・サミット宣言文では「歴史上、国際社会の目標とビジネス界の目標が今ほど一致したことはない」と明記され、企業が自ら社会的な配慮を行うことは企業自体の成長にとってメリットがあるという認識が根付きつつある。

その一方で、欧州諸国をはじめとした先進国の中で、日本は社会的責任に対する理解や取り組みが遅れており、社会課題の解決をビジネス上の機会とする考えは浸透しきれていない。この現状を踏まえて、先駆的に社会課題の解決に対して同じような考えを持っていた経営学者 Peter.F.ドラッカー（以下 P.F.ドラッカーとする）の考えと組み合わせ提言したいと考える。その中で、社会的責任を再定義には、P.F.ドラッカーの考えと共通した部分の多い国際標準化機構（ISO）と持続可能な開発目標”SDGs”（以下 SDGs とする）の考えを用いて整理する。

本論文の最終的なゴールは、すべての組織及びそこに属する個人が社会課題の解決について理解を深め、その理解に基づいて積極的に貢献することである。また、SRの取り組みの『浸透』を目的としているため、社会に出て組織に属する前に理解を深めておくことも重要である。よって将来世代に大きな影響を与える場である教育機関に焦点を当てて、その中で社会課題の解決等の SR について考える機会を増やすことに意義があると考えられる。したがって、提言では企業とそのステークホルダーに対する影響と将来世代に対する影響の2つに焦点を当てて提言を述べることにする。

研究動機は、主に2点ある。1点目は、ゼミの活動を通して社会的責任の取り組みの重要性を学び、今後さらに浸透するべきであると考えたことである。また、企業だけではなく、地域や個人という小さい単位でも社会課題の解決に向けて行動に移すべきであると考えている。このようにすべての人が取り組みを行えるように、企業を中心とした社会的責任の取り組みにおける浸透方法を考えていきたい。2点目は、社会的責任の経営への影響力について興味を抱いたことである。これまで社会的責任の取り組みは、経営に対する影響の評価が難しいとされており、企業の中には取り組みに上手く踏み込めないものもある。こうした現状に課題があると感じ、本論文を通して解決策を導き出したいと考えた。そして、社会的責任が経営にとってどのような意義があるのかということを考える上で、P.F.ドラッカーの代表著書『マネジメント』を基に論文を進める。

第2節 研究目的

本論文における研究目的は、企業を中心としてすべての組織が社会課題の解決に理解を深め、取り組みを行うことができる仕組みを提言することである。最終的な提言は「社会課題の解決に向けた社会的責任の取り組みの浸透方法」である。日本ではここ数年、SDGs等の社会課題の解決や社会的責任への理解や認知は着実に進んでいる。最近では、“ESG投資”への注目も高まっており、社会課題の解決とビジネスとの統合も求められている。SDG Impactという企業の投資を促進させるために評価制度が作成するなど、今後より促進されることが予想される。その一方で、CSR先進国と言われている欧州諸国と比較するとその認知度や理解度が劣っていることは周知である。このような現状を踏まえて、すべての人が社会課題の解決を意識して何らかの行動を起こし、2030年の持続可能な開発目標に向けて日本の社会課題の解決への取り組みを促進したいと考える。

第3節 本論文の構成

本論文は、序章・理論編・分析編・提言の大きく分けて4つの章で構成されている。序章では、本論文作成にあたった経緯について説明した。その上で、第2章から第4章の提言に至るまで、日本の社会課題の解決に向けた社会的責任の取り組みの浸透方法について述べる。まず第2章の理論編では、第1節でISO26000やSDGsについて説明した後、それらの考えに基づいて本論文における社会的責任の定義を見直す。第2節では、社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みに関する日本の現状を分析し、そこから課題を抽出する。ここでは、CSR先進国と言われる欧州企業との比較により日本の抱える課題を導き出し、統計分析によって日本の現状と課題について理解を深める。第3節では、抽出した課題について、追加の調査結果とP.F.ドラッカーの考えを用いることで、その原因を分析する。だが、P.F.ドラッカーは先駆的な考えを呈しているものの、論を投じた時代背景が現在と若干異なる部分がある。そのため、考えが及んでいない部分に関しては他の取り組みを用いることで補いたいと考える。

第3章の分析編では、実際にすべての組織及び個人にSRの取り組みが浸透するように先進事例を見ていく。企業を主体として取り組みの浸透方法を検討するが、ここでは、企業だけではなく、教育に関する現状を見ることで将来世代に対してどのように浸透させ、長期的な視点で理解度の向上を図るべきかを考察する。最終的に、第4章では、本論文のテーマである「社会課題の解決に向けた社会的責任の取り組みを浸透させるための方法」を提言する。

第2章 理論編

第1節 ISO26000と持続可能な開発目標“SDGs”の関連性

第1項 ISO26000とは

ISO26000とは、国際標準化機構（以下ISOとする）が2010年11月に発行したSRに関する手引きを提供する国際規格である。ISOは、社会的責任とは何か、社会的に責任のある方法で運営するために組織が行うべき事項・課題は何か、またSRの実施における最良実施例は何かに関する世界的な共通理解を抽出しており、優れた実践例から優れた行動へと組織が動くための有用なSRツールを提供している組織である。その中でこのISO26000の特徴は、過渡期の経済に加えて、先進国及び途上国における公共及び民間の両セクターのすべての組織が使用することを意図して作成されていることである。また、これは自主的な手引きであり、要求事項を含むものではない。

図1の手引書によると、ISO26000の実施は次のように行う。（図1）

「社会的責任の特徴、及び社会的責任と持続可能な発展との関係（箇条3）を考えた後、組織は箇条4で説明している社会的責任の原則を確認すべきことを勧める。社会的責任を実践するとき、組織はそれぞれの中核課題（箇条6）に特有の原則と共に、これらの原則を尊重し、取り組むべきである。

社会的責任の中核課題及び課題、並びにそれぞれの関連する行動及び期待（箇条6）を分析する前に、組織は社会的責任の2つの基本的な慣行を考えてみるべきである。すなわち、自らの影響力の範囲における社会的責任を認識すること、及び自らのステークホルダー（箇条5）を特定し、エンゲージメントを行うことである。

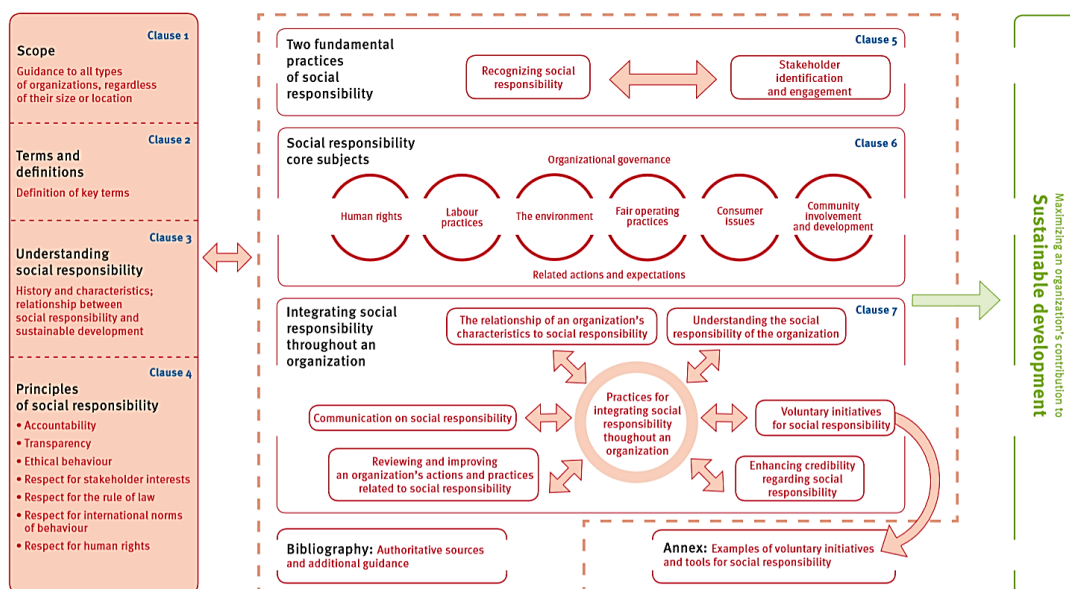
原則が理解でき、社会的責任の中核主題及び関連する重要な課題が特定出来たら、組織は箇条7の手引きを使って自らの特定及び活動の全てに社会的責任を統合するよう努力すべきである。これには、次の慣行が含まれる。社会的責任をその組織の方針、組織文化、戦略及び業務に導入すること、内部に社会的責任の力量を構築すること、社会的責任に関する内外とのコミュニケーションをとること、並びにこれらの社会的責任に関連する行動及び慣行を定期的に確認することである。

社会的責任の中核主題及び統合の慣行についての更なる手引を、権威ある情報源（参考文献）、並びに様々な自主的なイニシアチブ及びツール（そのうちの世界的な例を附属書Aで紹介している。）から入手することができる。

社会的責任に取り組み、実践するとき、組織にとっての最も重要な目標は、持続可能な発展への貢献を最大化することである。」

（財団法人 日本規格協会訳）

図1 ISO26000 の手引書



ISO ホームページより引用

第2項 持続可能な開発目標“SDGs”とは

SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、2015年9月の国連サミットで採択され、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標である。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind) ことを誓っている。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル (普遍的) なものである。(外務省ホームページより)

2000年に採択されたMDGsと比較すると、MDGsが途上国の貧困など限定された社会課題を対象としたのに対して、持続可能な開発の3つの側面、経済、社会、環境を調和させるものである。例えば、SDGsは先進国を含むすべての国の気候変動や経済成長など広範な社会課題の解決を対象にしている。(国連ホームページより)

第3項 ISOとSDGsの関連性

ISOでは、ホームページで以下のように述べている。

『By supporting our members to maximize the benefits of international standardization and ensure the uptake of ISO standards, we're helping to meet the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Economic, environmental and societal dimensions are all directly addressed by ISO standards. Organizations and

companies looking to contribute to the SDGs will find that International Standards provide effective tools to help them rise to the challenge.

……ISO has published more than 22 000 International Standards and related documents that represent globally recognized guidelines and frameworks based on international collaboration. Built around consensus, they provide a solid base on which innovation can thrive and are essential tools to help governments, industry and consumers contribute to the achievement of every one of the SDGs.

……For each Goal, ISO has identified the standards that make the most significant contribution. This site serves as a resource for those who are looking for a concrete way in which their organization can play its part. With ISO standards covering almost every subject imaginable, from technical solutions to systems that organize processes and procedures, there are numerous ISO standards that correspond to each of the SDGs.』

ISO Standards SDGs より抜粋

このように ISO では、国際協力に基づいて世界的に認められたガイドラインやフレームワークを開示しており、政府・業界・消費者の全ての SDGs の達成に貢献している。さらに、それぞれの SDGs のゴールに対して標準を特定することで、具体的な方法を示し実践に移すことを可能にしている。この点から、ISO と SDGs には深いつながりがあることが分かる。

第4項 本論文における社会的責任の定義

ここまでの ISO26000 と SDGs の SR の取り組みに対する有効性をまとめると以下の通りである。本項では、この2つの考えを用いることによって、SR の定義について整理する。

ISO26000

- ・ SR への理解を効果的な行動に移すための手引きを提供する
- ・ その手引きは全ての種類の公共及び民間セクターの組織のための、横断的かつ地球規模に即した手引きである

SDGs

- ・ 持続可能な世界を実現するための 17 のゴール・169 のターゲットから構成されている
- ・ これらのゴール及びターゲットは、持続可能な開発の3つの側面、経済、社会、環境を調和させるものである

これらの考えを用いることによって、SR への理解が深まると共に既存の SR の取り組みに付加価値を与えることが可能となる。さらに、ISO と SDGs は深く関連していることか

ら、この2つの考えを踏まえて社会的責任の取り組みの浸透方法について考えていきたい。ここで、SRについて定義づけを行う。

ISO26000では、全ての種類の組織を対象としてSRについて考えている一方で、CSRに重きを置いている。また、SDG Compassの中では、企業についてSDGsを達成する上で重要なパートナーであるとした上で、それぞれの中核的な事業を通じて、SDGsに貢献することが出来るとしている。以上のことから、本論文では、SRの定義を「地球上に存在する全ての人々が持つべき、社会的問題と向き合い貢献する責任」と置く。ただし、全ての個人や組織を対象としてSRの取り組みを実施・浸透出来るような仕組みを考察するが、企業の経済・社会への影響力を踏まえて企業を社会課題の解決にとって重要なパートナーとして扱う。よって、企業を中心としたSRの取り組みの浸透方法を論じるとともに、企業のSRの取り組みの中で他の組織や個人がそれぞれに連携出来るような仕組みを考える。

第2節 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みに関する現状分析

第1項 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みの現状

この節では、日欧企業へのアンケート調査を通じて、SDGsを中心とした企業の社会課題解決に向けた取り組みについての分析を行う。そして、社会的責任への関心の高い欧州諸国の企業との比較から日本の企業のSDGs等の社会課題解決に向けた取り組みの課題を抽出する。

また、ここでは持続可能な開発のための2030アジェンダの考えを基に分析を行う。このアジェンダの中でパートナーシップについては次のように述べられている。

「我々は、強化された地球規模の連帯の精神に基づき、最も貧しく最も脆弱な人々の必要に特別の焦点をあて、全ての国、全てのステークホルダー及び全ての人の参加を得て、再活性化された『持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップ』を通じてこのアジェンダを実施するに必要とされる手段を動員することを決意する。

持続可能な開発目標の相互関連性及び統合された性質は、この新たなアジェンダ（以後『新アジェンダ』と呼称）の目的が実現されることを確保する上で極めて重要である。もし我々がこのアジェンダのすべての範囲にわたり自らの野心を実現することができれば、すべての人々の生活は大いに改善され、我々の世界はより良いものへと変革されるであろう。」（持続可能な開発のための2030アジェンダ 仮訳より）

さらに、17.17ではマルチステークホルダー・パートナーシップに関して

「さまざまなパートナーシップの経験や資源戦力を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。」

との記載がある。

*グローバル・パートナーシップ：このパートナーシップは、世界的連帯、特に、貧しい人々や脆弱な状況下にある人々に対する連帯の精神の下で機能する。それは、政府や民間セクター、市民社会、国連機関、その他の主体及び動員可能なあらゆる資源を動員して全ての目標とターゲットの実施のために地球規模レベルでの集中的な取り組みを促進する。

このように地球規模で連携を必要としている中で、民間セクターにおいても他企業種との連携の必要性を強調していることから、連携はSDGsの目標において重要な役割を担うものとして扱う。ただし、統計資料として、平成29年3月 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと 国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書を用いる。

『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（平成29年3月）』 一般財団法人 企業活力研究所

アンケート調査対象

・日本企業

対象企業者数：2757社（東証一部・二部、マザーズ上場企業）

回答企業者数：143社

実施時期：2016年11月9日～12月26日

・欧州企業

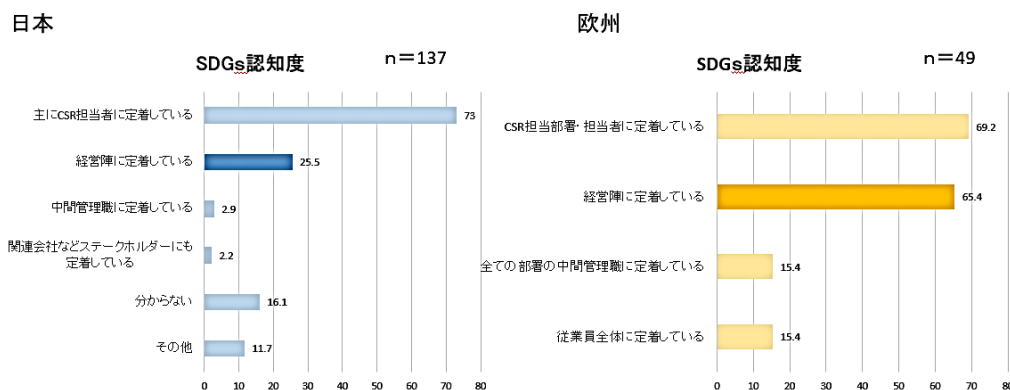
対象企業者数：CSRヨーロッパ加盟の52社

統計分析① SDGs認知度

日本企業は欧州企業に比べてSDGsの認知度が低いということを前提として、SDGsの認知度についてどのような違いがあるのかを分析する。

図2より、日欧ともにCSR担当部署のSDGsに関する認知度は高いが、欧州企業では経営陣の認知度において、日本の25.5%と比較して65.4%と高い定着率となっていることが分かる。また、日本企業は、関連会社などステークホルダーの認知度に関して2.2%と非常に低い割合であることから、社外の認知度が低いと言える。（図2）

図2



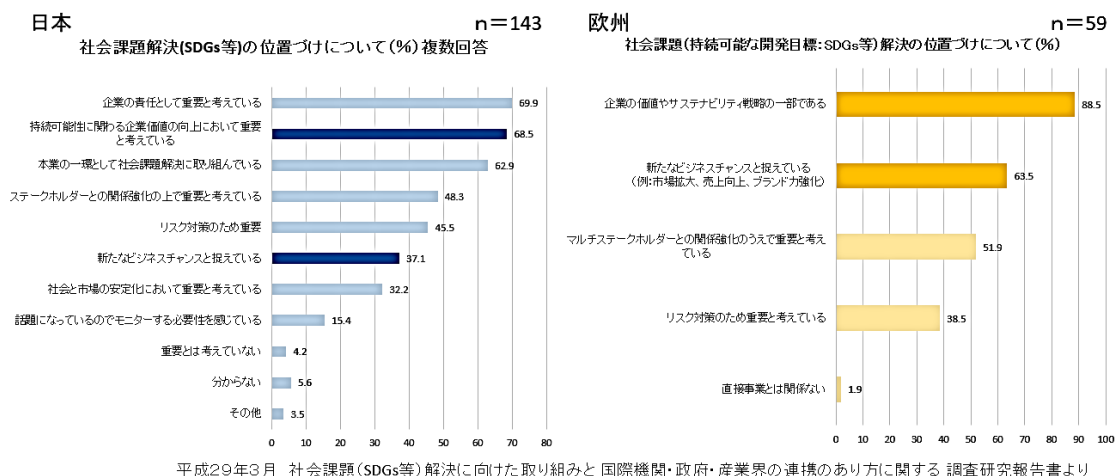
平成29年3月 社会課題 (SDGs等) 解決に向けた取り組みと 国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書より

統計分析② 社会課題解決（SDGs等）の位置づけについて

図3より、日欧ともに社会課題解決（SDGs等）をサステナビリティに関わる企業価値の向上において重要と考える傾向が高いということが見て取れる。他方、SDGsをビジネスチャンスと捉えているかという点で比較すると、日本企業が37.1%ととどまっているのに対し、欧州企業では63.5%と高い割合を占めていることが分かる。しかし、重要とは考

えていないとする日本企業は4%程度であり、大多数の企業は社会課題解決をビジネス上重要なものであると認識していることが伺われる。(図3)

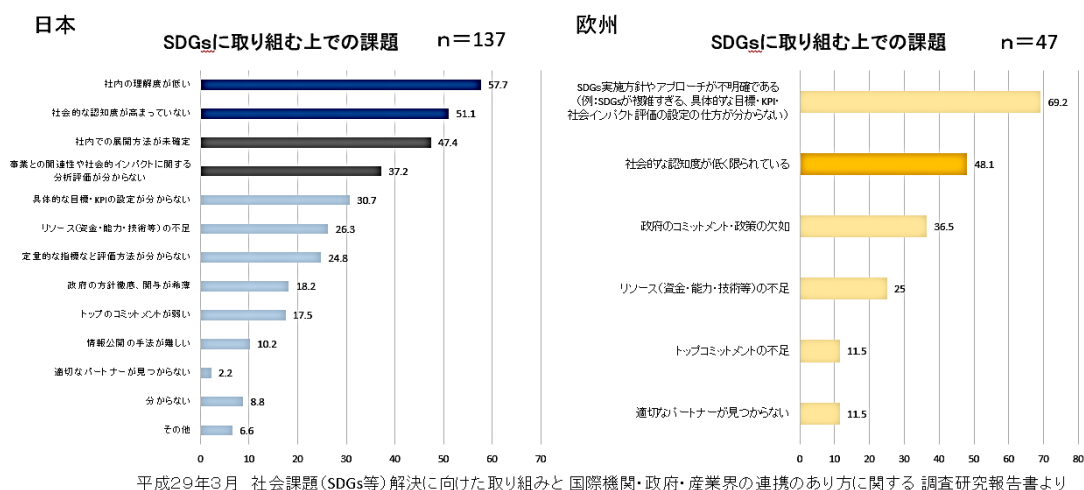
図3



統計分析③ SDGsに取り組む上での課題

図4より、日本では、社内の理解度が低いということや社会的な認知度が高まっていないなど社内外の理解度や認知度に対して課題を感じているということが分かる。また、日欧ともに、社内での展開方法・アプローチに課題を感じているということが分かる。(図4)

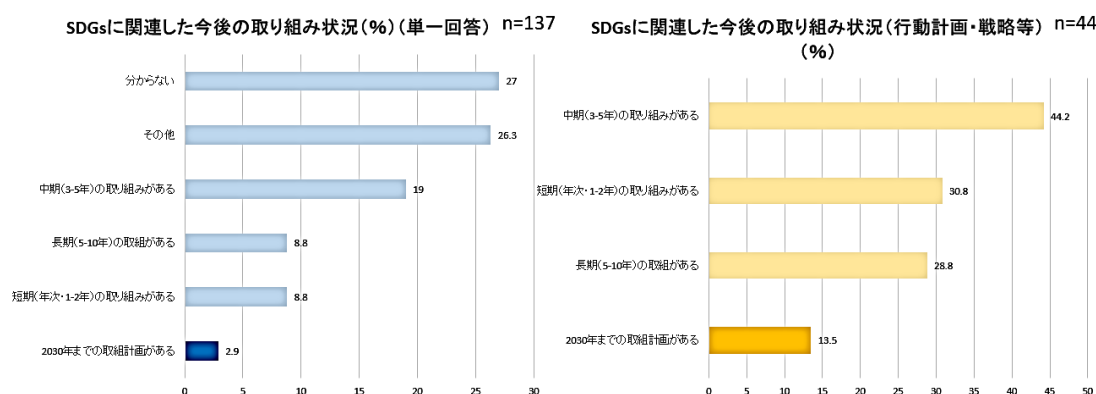
図4



統計分析④ SDGsに関連した今後の取り組み状況

図5より、欧州と比較して、中期・長期の計画の割合が低いことが読み取れる。特に、2030年までの取り組み計画の割合が欧州企業の約14%に対して、日本のそれは約3%と非常に低い割合である。(図5)

図5



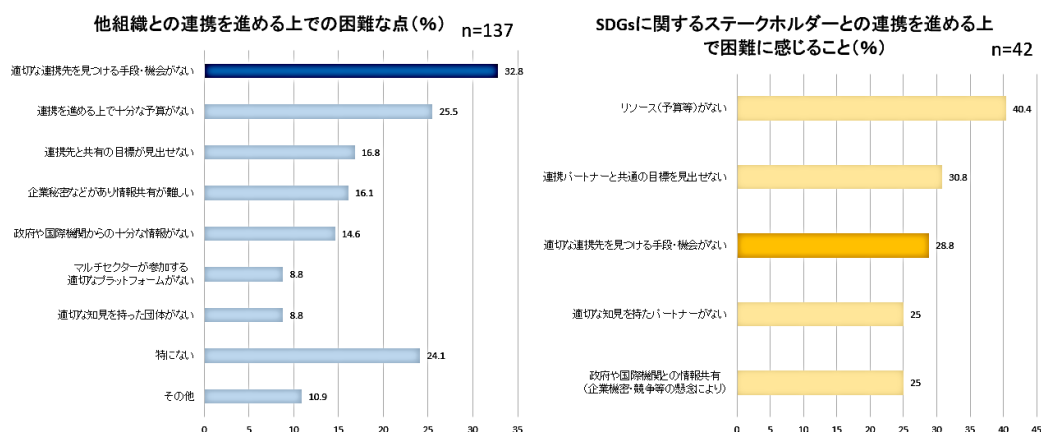
『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

統計分析⑤ 連携

企業を中心としたすべての組織とそこに属する個人が SR の取り組みを行えるように取り組みの浸透方法を考えることが本論文における目的であることから、企業が取り組みを拡大させるためには、様々な組織や団体との連携が必要である。この考えのもと、企業とステークホルダーとの連携に関しても分析を行った。図6より、日本は、連携を進める上で十分な予算が足りないという経済的理由以上に、連携先を見つける手段・機会不足が課題として捉えられていると言える。(図6)

図6



『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

第2項 社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みに関する課題

以上の統計分析から、日本の現状の課題を5つ抽出した。抽出課題は、①認知度②SDGsの位置づけ③取り組みの展開方法・評価分析④中長期的な目標設定⑤連携先の特定の5項目である。

まず、社内の理解度・社外の認知度が低いという認知度の課題である。次に、企業価値の向上にとって重要という認識はあるが、新たなビジネスチャンスととらえている企業は少ないというビジネスとの統合に関する課題である。3つ目に、社内への展開方法が未確定であり、事業との関連性や社会的インパクトに対する分析評価が分からないという課題である。4つ目は、中長期的な目標設定が出来ていないという今後の降り組み状況に関する課題で、そして最後に、連携先を見つける手段・機会がないという連携の課題である。以上の5つがSDGsに対する日本企業は抱える課題であると捉えた。

第3節 抽出課題に対する考察

ドラッカーの考えを基にそれぞれの課題についてその原因の分析を行う。ドラッカーの考えを用いるにあたって、彼の考えを用いる意義について述べる。

第1項 Peter.F.ドラッカーについて

まず、ビジネス界に、もっとも影響力をもつ思想家として知られる経営学者であるP.F.ドラッカーの功績について簡単に説明する。東西冷戦の終結、転換期の到来、社会の高齢化をいち早く知らせると共に、『分権化』『目標管理』『経営戦略』『民営化』『顧客第一』『情報化』『知識労働者』『ABC会計』『ベンチマーキング』『コアコンピタンス』など、マネジメントの理念と手法の多くを考察し、発展させてきた。2005年世界。

第2項 Peter.F.ドラッカーの考えを用いる意義

本論文において、P.F.ドラッカーを用いる意義は3点ある。第一に、社会的責任の定義がISO26000やSDGsの考えと共通しているからである。彼は、著書『マネジメント』の中で社会的責任について次のように述べている。

『社会的責任の問題は、企業、病院、大学にとって、二つの領域において生ずる。第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる。いずれも、組織が必然的に社会や地域のなかの存在であるがゆえに、マネジメントにとって重大な関心事たらざるをえない』

つまり、企業を含めたすべての組織の活動が社会に対して引き起こした影響がどうであっても、企業が存在する以上は関心を持たなくてはいけないと主張しているのである。このように、社会的責任の必要性を説いているだけではなく、企業だけではなく、全ての組織が社会に与える影響に対して関心を持つ必要性を説いている点においてISO26000やSDGsの考えと共通していると言える。

第二に、マネジメントの役割として社会的責任を置いているからである。P.F.ドラッカーは、マネジメントの役割の1つに「自らが社会に与える影響を処理するとともに社会問題にも貢献する」と現在で言う“社会的責任”を置く。そして「企業の健康は、マネジメントの責任である。企業の健康は社会の病とは両立しない。企業が健康であるためには、健全な、少なくとも機能する社会が必要である。社会の健全さこそ、企業が成功するための前提である。」としている。常に外から内を見る考えを持って、社会課題の解決を通じて組織の事業の拡大を図る考え方は、本論文において理想的なSRの取り組みの位置づけである。

第三に、自らの事業との関連性に関わらず、社会課題について常に検討するべきであると考えているからである。社会課題の中には、解決の難しい深刻なものも多く存在する。そのような社会課題に対しても関心を持つべきであると述べており、事業上の機会への転換が難しくとも、徹底的に検討し、解決策を考える必要があるという考えを持っている。事業を通じたCSRという、共通価値の創造を意味するCSVを提唱したマイケル・ポーターの考えも思い浮かぶ。しかし、CSVにはCSRやサステナビリティの課題の全てが含まれている訳ではない。そのため、SDGs等のあらゆる社会課題への理解を深めてSRの取り組みを促進させることが目的であるという点で、マイケル・ポーターのCSVの考えでは不十分であり、P.F.ドラッカーの考えを陥ることが適していると考えた。

以上の3点から、P.F.ドラッカーの考えを基に日本のSDGs等の社会課題の解決における課題の分析を行い、SRの取り組みの浸透方法について考察する。

第3項 P.F.ドラッカーの考えに基づいた抽出課題に対する考察

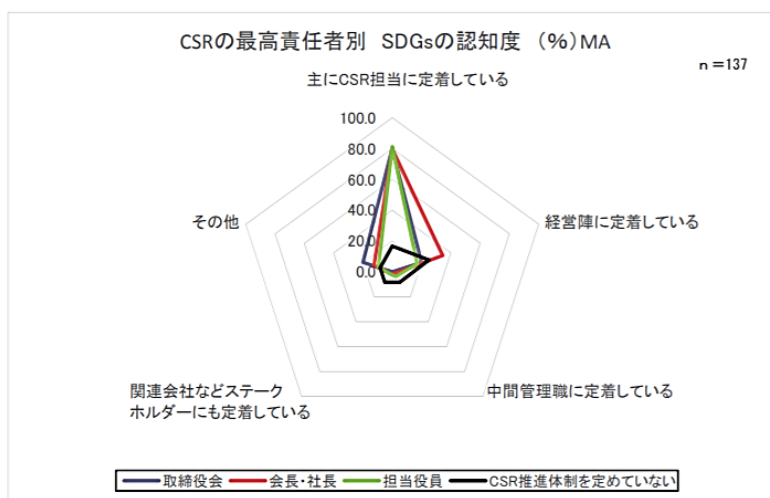
①認知度

先に述べた統計比較から、日本企業ではCSR部署に定着している割合が高いが、経営陣に定着している割合は欧州企業と比較して低いことが分かる。ここでSDGsの認知度が高い欧州企業との違いが経営陣に定着しているかどうかという点にあるとすれば、経営陣にSDGsを認識させることが社内外の認知度に何等かの形で影響していると仮定する。そこでまず経営陣の認知度に違いを生み出す要因として、CSR最高責任者の違いという観点で考える。

図7の通り、CSR推進体制を定めている企業において、SDGsが必ずしも経営陣に定着しているとは限らない。他方、会長・社長がCSR最高責任者である企業は、SDGsがより経営者に定着している傾向がある。また、取締役会がCSR最高責任者である企業では、関連会社などステークホルダーにもより定着している傾向がある。(図7)

以上のことから、会長・社長などトップマネジメントがCSRの推進に関与することで、経営陣のSDGsの認知度は高まるということが分かった。また、CSR担当部署以外がCSR最高責任者を担うことが社内外のSDGs認知度の向上につながると推察する。

図 7



『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（平成29年3月）』

一般財団法人 企業活力研究所より

ドラッカーもマネジメントの役割について述べる中で、「マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題解決に貢献する役割がある」と述べている。社会課題の解決もマネジメントに含まれることから、CSR担当部署に一任するのではなく、経営陣がより深く関与する必要があると言える。

②SDGsの位置づけ ビジネスとの統合が出来ていない

SDG Compass の中でも、

「企業は、SDGsを達成する上で重要なパートナーである。企業はそれぞれ中核的な事業を通じて、これに貢献することができる。私たちは、すべての企業に対し、その業務が与える影響を評価し、意欲的な目標を設定し、その結果を透明な形で周知するように要請する。」と述べられている。

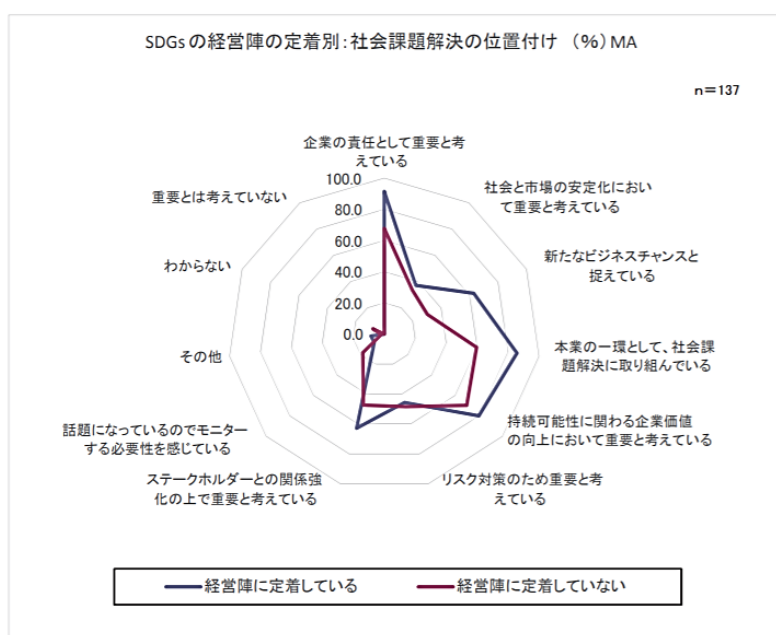
このことから、企業にとって中核的な事業を通じて社会課題の解決を目指すことは必要であり、日本においてSRの取り組みとビジネスとの統合は達成すべき課題の1つであると言える。ドラッカーも社会に与える影響をいかに処理するかということに関して、そのプロセスを次のように説明している。まず、組織の目的や使命の達成に不可欠かどうかという点を確認し、その中で不可欠ではないものは最小限にする。そしてこの影響の除去はコスト増を意味するため、最小のコストで最大の効果をもたらす規制手段を検討し、自ら成案を用意しなければならないと述べている。社会的影響に対する責任をマネジメントの責任としてとらえ、影響を事業上の機会にすることが理想であるとしている。それが不可

能ならば、最適のトレードオフをもたらす規制案をつくり、公共の場における議論を促進し、最善の規制を実現するように働きかけることをマネジメントの責任と置いている。

さらに、社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とするところ、企業の機能であり、企業以外の機能であると述べている。そして、「社会の問題を事業上の機会に転換するための最大の機会、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題の解決すなわち社会的イノベーションにある。」と説いている。この点において、社会の問題の中には事業上の機会にすることが難しいものももちろんあることを述べつつも、社会問題の解決を事業上の機会へ転換することの重要性を主張している。この考えに基づくと、この転換はすべての組織にとって重要となり、この転換によってビジネスとの統合を行うことが出来ると言える。

実際、SDGsの経営陣の定着別に社会課題解決の位置づけを見ると図8のようになる。この統計比較から、経営陣の関与が社会課題の解決を新たなビジネスチャンスと捉えることや本業の一環として取り組むことにつながるということが分かる。(図8)

図8



『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

しかし、すべての社会問題についての影響に対して処理する必要はないという点も重要な観点である。その限界については以下のように3点述べている。

1点目に、いかなる組織といえども、本来の機能の遂行という最大の責任を果たさないのならば、他のいかなる責任も果たせないという。また企業以外の組織にも同じ限界があ

ると述べている。このことから、本来の機能の遂行を妨げるような社会課題の解決は、すべての組織にとって求められるべきではない。2点目に、能力と価値観による限界も存在すると続けている。組織は、自らの価値体系に合致しない課題に取り組むことを避けなければならないと説明する。最後に最も重要な限界として、権限の限界を説明している。

権限を負う者は責任を負うということを前提として、社会的責任を負うということは、常に社会的権限を要求することを意味するとしている。組織は、社会の問題や病気について社会的責任を要求されたときには、必ず権限を持っているか・持つべきかを自問する必要がある。これらの3つの限界を考慮した上で、組織はSRへの関心を持ち、問題の解決について徹底的に検討し、その解決策を提案しなければならない。2点目と3点目の限界の考えからも企業をはじめとする組織は自らの事業との関連のある社会課題の解決に向けて取り組む必要があると言える。

社会的責任の影響を組織の事業との関連性から考える必要がある。また、重愛な社会課題に対しては、事業との関連性に関わらず、全ての組織が解決に向けて考える必要があるとも述べている。したがって、組織は、事業との関連性の強い社会課題の解決をそれぞれの組織で実施できるとともに、重要課題をすべての組織が連携して解決できるような仕組みを提言していきたいと考える。

③社内の展開方法と成果の評価分析

影響の処理については展開方法の課題にも通ずる部分がある。この課題に対して、すべての組織で実施するためにはどのようにしたらよいかを考えていきたい。

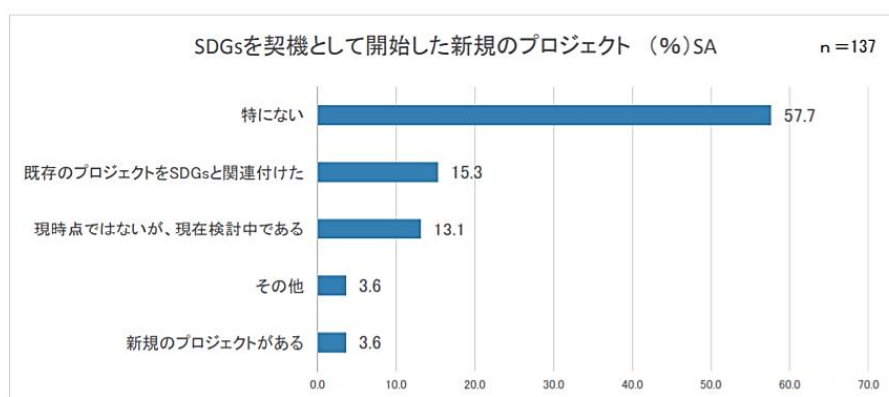
展開方法や評価分析が分からないという課題への現状の解決策としては、ISO26000等のSRの取り組みに関する手引書やSDGsやESG等の評価機関が既に存在する。さらに、国連の補助機関である国際連合開発計画(=UNDP)は、企業の取組みがSDGsの目標達成に効果があるかを評価するための基準『SDG Impact』を策定すると公表した。この基準は、企業に認証を与えることを前提に、金融機関、企業、コンサルティング会社、ESG評価機関等と共同で検討している。SDGsの達成に向けて投資活動を方向付け、方向付けることができる実践を知らせるための公共財として開発された。規格の採用により、ユーザーは、影響管理のための具体的で実用的な閾値をより一貫してナビゲートおよび適用し、業界のフレームワークと原則を運用および実装し、影響と財務パフォーマンスを通知および推進できる。信頼できる共通の評価基準が存在することで、投資家による、SDGsの目標達成に向けた企業の取り組み支援や評価がより容易になり、民間分野からのSDGs投資の増加も期待できるとされる。

課題の原因は、このような取り組みに対する手引書や評価制度が乱立していることにあるのではないだろうか。ただし、SDG Impactのように信頼できる評価ツールが浸透することでこの状況は改善されると考える。しかし、SRの捉え方や位置づけが組織によって異なることから、全ての組織にとって共通の取り組みに対する手引きや評価基準を設ける

だけでは不十分である。したがって、まずは ISO26000 や SDGs 等の全ての組織で活用可能な手引きや SDG Impact 自体の認知を広め、それらを参考に各組織が評価を行うことを促進する。そしてその上で、評価方法が分からないという課題のある組織に対しては先進企業がそのステークホルダーに対してサポートする仕組みを構築することで補うべきであると考え。このような仕組みを継続的に行うことで評価方法は徐々に浸透すると考える。

取り組みに関する実施状況と成果の評価方法についての現状は以下の通りである。SDGs を契機とした新規プロジェクトの有無に関しては、半数以上の企業が「特にない」と回答しており、「新規プロジェクトがある」は 3.6%、「既存のプロジェクトを SDGs と関連付けた」は 15.3%、「現時点ではないが、現在検討中である」という回答は 13.1%といずれにも低い割合である。この結果からも社内の理解度が低いことや展開方法が分からない等の取り組みおける課題があると推察できる。(図 9)

図 9

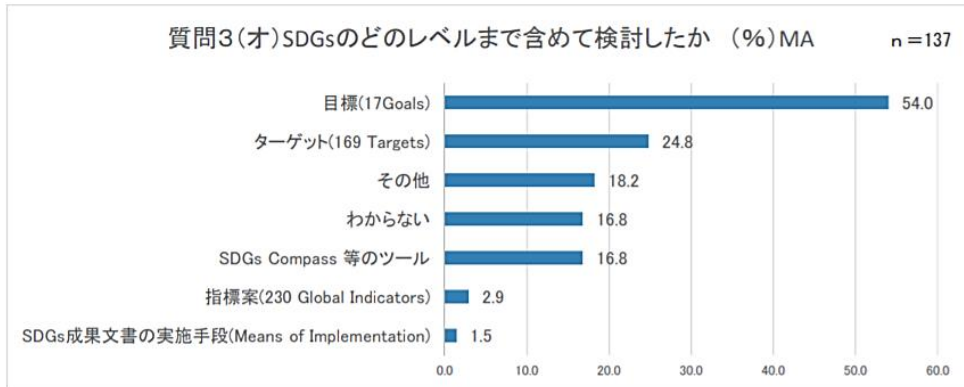


『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

検討している企業についても、SDGs のどのレベルまで含めて検討したかという質問に対しては、目標 (17Goals) という回答が半数以上を占めており、ターゲット選定や国連グローバル・コンパクトの SDG Compass 等のツールを用いる企業は 16.8%にとどまっている。SDGs の枠組みではなく、従来からの CSR についての取り組みを続けているという企業がいることを考慮しても、この数値は低いと言える。(図 10)

図 10

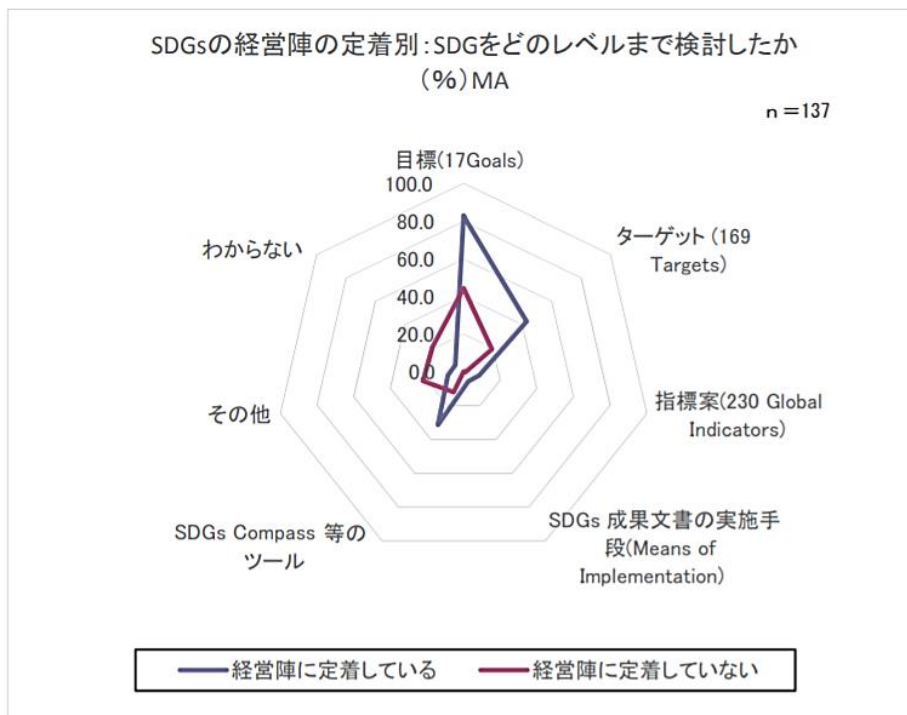


『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（平成29年3月）』

一般財団法人 企業活力研究所より

この質問項目について、SDGsの経営陣の定着別に見ると、以下の様になる。グラフから明らかな通り、経営陣の定着に応じて、目標やターゲットの検討割合が高くなっていることが分かる。（図 11）

図 11

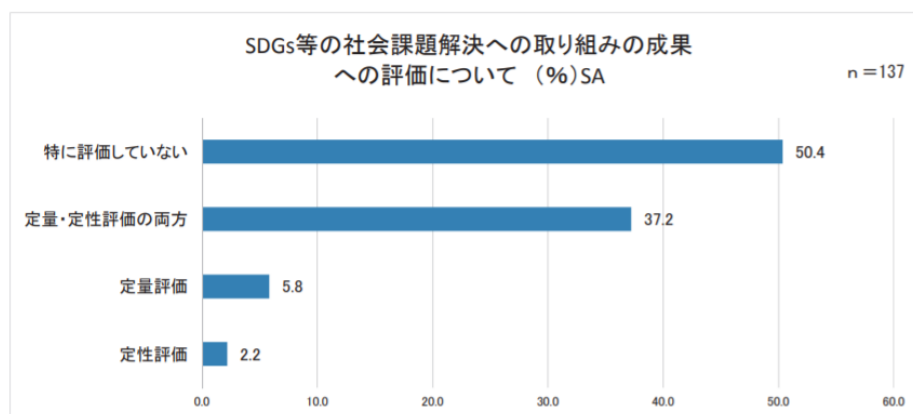


『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（平成29年3月）』

一般財団法人 企業活力研究所より

また、取り組み成果の評価方法に関しては、特に評価していないという回答が約 50%を占めて最も高かった。その一方で、評価を実施している企業の多くは「定量・定性評価の両方」を実施している結果となった。(図 12)

図 12



『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

半数以上の日本企業が、取り組みの実施や評価に関して行動に移すことが出来ていないことが分かった。この統計調査から数年が経ち状況に多少変化があることを考慮に入れても、すべての組織が実施している訳ではないため、さらなる取り組みの浸透のために取り組みやその影響への評価分析を促進させる必要があると考える。

④中長期的な目標設定が出来ていないという課題

日本企業の SDGs への取り組み状況を海外売上比率別に見ると、海外売上比率が高い企業は、低い企業と比べて、SDGs によりコミットしている傾向が見られた。ただし、長期の取り組みに関しては海外売上比率が 15-50%の企業の方が 50%以上の企業に比べて高いことが分かった。この結果から、海外で事業を行う企業の方が、国際的な開発目標である SDGs への関心が高いことが推察できる。同様に、CSR 方針や社会課題についての経営陣との会議開催別に今後の取り組み状況を調査すると、そのような会議を開催している企業の方が、長期の取り組みがある企業の割合が高いということが見て取れた。この比較から、海外事業を行う企業を中心にまだ取り組みの進んでいない組織に SDGs への関心を高めると共に、中長期的な目標設定を行う上で、経営陣の関与を推進することが本論文における目的に近づけることが出来ると考える。

しかし実情として、SDGs の推進活動は CSR 部門に任せており、経営陣の関与は薄い。SDGs に取り組む場合の課題というアンケート項目の中でも、トップマネジメントのコミ

ットメントが弱いことを課題とする企業は18%程度であることから、日本企業の多くは、SRの取り組みについて、トップマネジメントの関与をそれほど重要視していないということが分かる。

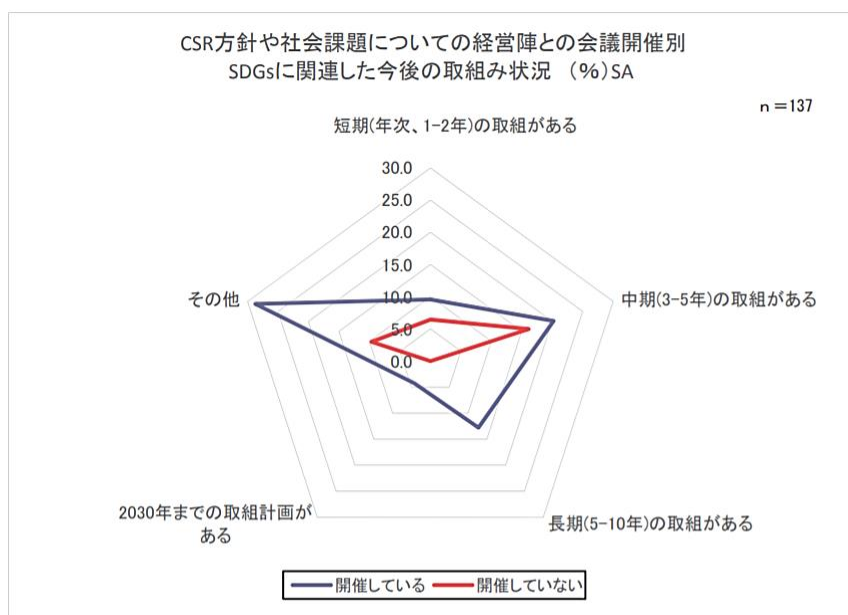
ドラッカーは、トップマネジメントの役割について、多元的な役割があると述べている。ビジョンや価値基準を設定する役割の他にトップマネジメントには、事業の目的を考えるという役割があり、この役割から、目標の設定・戦略計画の作成・明日のための意思決定の3つの役割が派生するとしている。つまり、中長期的な視点が必要なSRの取り組みを考えるにあたって、このような役割を持つトップマネジメントの関与は不可欠であると言える。ここで、役割の1つである戦略計画について詳しく説明する。

戦略計画とは、リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、その実行に必要な活動を体系的に組織し、それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスのことである。組織は自身の取り組みや市場等について今日行うべきかを問い、さらにいつ何を行うかを問わなければならない。これは、将来において成果を生むべき活動に資源を割り当てて初めて意味を持つ。しかし、戦略計画とは、予測でも未来の意思決定に関わるものでもない。現在の意思決定が未来において持つ意味に関わるものである。最大の問題は、明日なにをなすべきかではなく、不確実な明日のために今日何をなすべきかということである。現在の考え方や行動にいかなる種類の未来を折り込み、いかにして合理的な意思決定を行うかということが重要である。

トップマネジメントが戦略計画の考えをもとに、組織のSRの取り組みを推進することでビジネスとの統合が実現し、事業に基づいた長期的な取り組みが可能となると考える。

実際、CSR方針や社会課題についての経営陣との会議開催別にSDGsに関連した今後の取り組み状況に関して比較すると、開催している企業の方が、中長期的な取り組みがあるということが分かる。(図13)

図 13



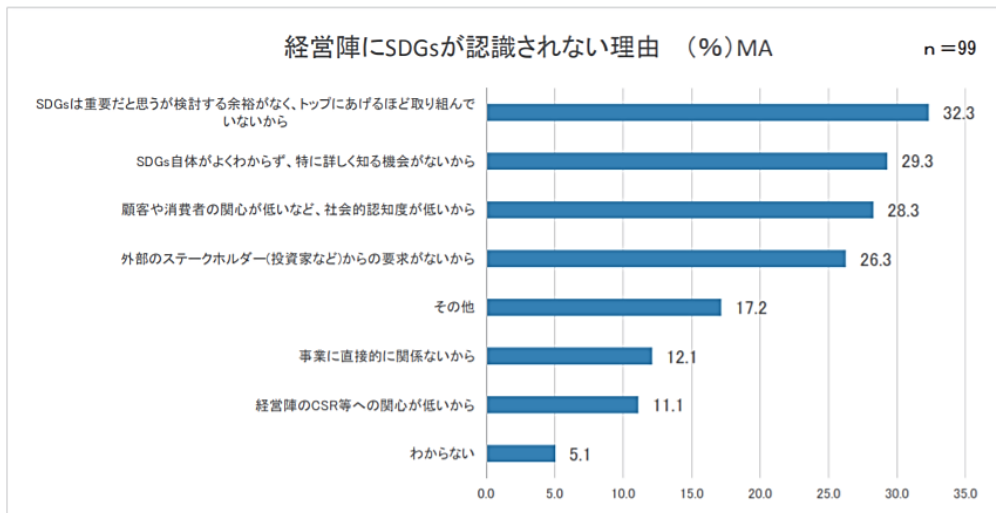
『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する 調査研究報告書 (平成 29 年 3 月)』

一般財団法人 企業活力研究所より

①から④の課題の原因分析の結果から、共通して言えることは、社会課題の解決に対する SR の取り組みの浸透を達成するには、トップマネジメントの関与が必要であるということである。社内外の認知度・理解度の向上だけではなく、長期的な取り組み計画が必要な点や取り組みの展開方法や評価分析に関しても、まずは経営陣自身が理解を示し、検討することで社内全体に必要な性を広めることが重要である。そして、事業を通じて社会課題の解決を行うことは、組織の方向性を決めることにもつながるため、経営陣の役割であると言える。

ここで、経営陣に認識されない企業に対して、その理由について追加で調査を行った。図 13 から分かる通り、最も選ばれた理由は、検討する余裕がなく、トップにあげるほど取り組んでいないという理由である。続いて、SDGs 自体が分からず、特に詳しく知る機会がないという理由や顧客や消費者の関心が低いなど、社会的認知度が低いという理由のように社内外の理解度や認知度に関連する理由が高い割合を占めている。これらの原因は、そもそもトップ主体で取り組んでいないことや社会的な認知度が低いことにあり、社会的な認知度を上げることが出来れば、自ずと組織が検討する必要性が高まると考えられる。そして、トップが中心となり取り組みを進行すれば、社内の浸透度はさらに上げることが出来るのではないだろうか。そのようなサイクルを生み出せるよう、提言していきたい。(図 14)

図 14



『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書（平成29年3月）』

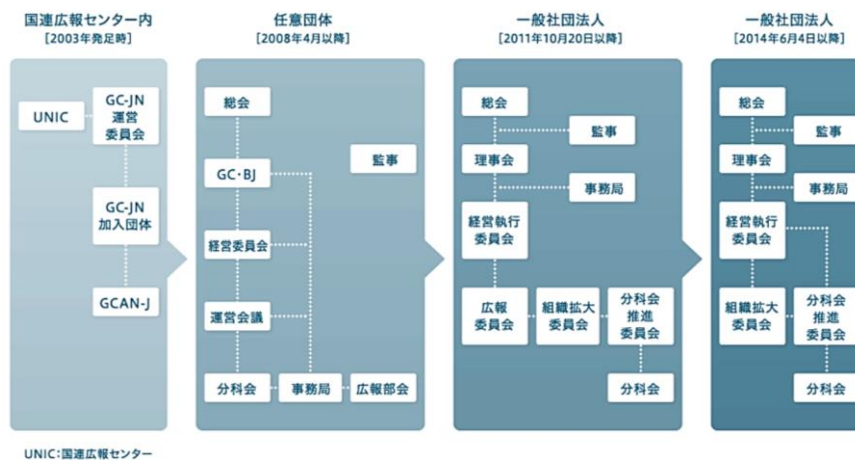
一般財団法人 企業活力研究所より

⑤適切な連携先を見つける手段・機会がないという課題の原因

連携については、P.F.ドラッカーの論の中であまり述べられていない範囲である。この課題の原因に関しては、P.F.ドラッカーの考えではなく、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（以下GCNJとする）の取り組みを参考に考察を行う。現時点で、GCNJ等SDGs推進関連のプラットフォームは複数存在している。また、マルチセクターが参加する適切なプラットフォームがないと感じている企業の割合もそれほど高くはないことから、単に連携の場がないという訳ではないと言える。しかし、このような課題が生まれる原因は、そのようなプラットフォームの質に問題があるのではないかと考える。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（以下GCNJとする）とは、2003年12月に日本におけるローカルネットワークとして発足した、加入企業・団体の力をより結集し持続可能な社会の実現に向けて積極的に活動を行えるような体制へと強化を図っている組織である。2011年10月の法人化により更なるガバナンスの強化を図り、透明性、公平性をより確保できる体制となった。（図15）

図 15



グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン ホームページより

2019年11月22日時点で、正会員342企業・団体が参加している。企業だけではなく、自治体や大学などの組織が会員となっており、様々な活動を行っている。GCNJでは、2008年度からGCNJ会員企業・団体を対象に、執行役員、部門長クラスを対象とした1年間のプログラム『明日の経営を考える会』、2015年度から新任CSR担当者をはじめとするCSRやGCの基礎知識を付けたい方々を対象とした全6回の連続セミナー『基礎セミナー』、CSR部門や新入社員を対象にした企業内研修など幅広い層を対象にCSRやGCに関するプログラムを多数実施している。

また、GCNJ会員企業・団体が主体となって、テーマ別の分科会活動を行っている。企業の実務者が他社の実践や学識経験者から学び、CSRの考え方や取り組みについての議論・情報交換を行っている。

例えば、サプライチェーン分科会では『CSR調達』を活動テーマとしており、各社が実務上で直面する課題の協議や、それらの解決に寄与することを目指したアウトプットの創出に力を入れている。2012年度に分科会として初めてCSR調達に関わる提言書を発刊し、以降、有識者講演会で得た情報を基に協議を重ね、CSR調達に初めて携わること担当者・サプライヤー向けの入門書や、企業間の情報交換の円滑化を目指した業界横断型CSRアンケート（CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット）など、企業にCSR調達の実践を促すアウトプット制作に取り組んできた。2018年度からは新3ヶ年計画に入り、他分科会や団体との連携も視野に入れたアウトプットの更なる多様化や、それらの利便性向上に寄与する活動に挑戦していく計画である。分科会の中期目標にある『サプライチェーン上の多くの企業がCSR調達を実践しやすい環境整備』の実現を目指し、引き続き、参加企業各社で結束する方針である。（初年度のみケーススタディ分科会、以降名称変更）

また、GCの社内浸透研究分科会では、参加メンバー同士でCSRの社内浸透に対する課題や対策を共有するとともに、過去の活動や外部情報等から社内浸透に有益な情報の発掘&紹介や、講演・ゲーム等、有識者との情報交換も行っている。また、GC自体の価値も再確認できるよう、他の分科会の活動内容や事務局発信情報を共有しあう場を提供し、全体像を広く把握できるよう努めている。社内浸透というテーマは企業規模に関わらない各社共通の課題であることから、大企業だけでなく、中小企業・各種団体も主体的に参加できる分科会である。

このようにテーマ別に様々な分科会が行われており、あらゆる組織が参加できることから、こうした取り組みが浸透し、取り組みを通じて各組織が連携すれば1つの組織では対応が難しい重大な社会課題の解決につながると考える。

第4節 社会的責任の取り組みに対する定義

組織にとってSRの取り組みは以下の①から④の条件を満たすべきである。

- ①社会問題を事業上の機会と捉え、解決を目指すもの
- ②トップマネジメントを主体に取り組むもの
- ③戦略計画に基づいて実行に移すもの
- ④本来の機能の遂行という最大の責任を果たした上で取り組むべきもの

第1節第4項では、ISO26000やSDGsの考えに基づいてSRについて定義づけを行ったが、ここでは、実際SRの取り組みはどのようにあるべきかについて3点述べる。

1点目は、社会問題を事業上の機会と捉え、解決を目指すものであるということである。社会問題は企業をはじめとした組織の活動にとって負の影響を与えるというのがP.F.ドラッカーの考えである。その問題を事業上の機会に転換して解決に向けて取り組むことがSRの取り組みの理想であると考えられる。ただし、その問題が深刻であり事業上の機会に転換できない場合もある。そのような場合も問題についてどのように取り組むべきかを検討し、問題に対して常に関心を払うべきである。

2点目は、トップマネジメントを主体に取り組むものであるということだ。現状と課題の分析の中で、トップマネジメントの必要性を確かめることが出来たため、本論文においてSRの取り組みにおいてトップマネジメントの関与は不可欠であり、ビジネスとの統合や持続可能性の観点から経営陣自らが推進していくべきである。

3点目は、戦略計画に基づいて実行に移すものである。重要なのは、P.F.ドラッカーの言葉を借りて述べると「必要なのは、長期計画ではなく戦略計画である」ということだ。つまり、組織は将来行うべきことを考えるのではなく、予測できない将来のために今日何を行うべきかを考えなければならないということである。そして、それを考えることはトップマネジメントの役割の1つであるから、SRの取り組みは経営陣を主体に行う必要があると言える。

4点目は、本来の機能の遂行という最大の責任を果たした上で取り組むべきものであることだ。第3節第3項で『社会的責任の限界』について説明した通り、全ての社会課題に対して責任を負う必要はなく、自らの事業の特性を活かして解決を図ることが求められる。そして、社会課題の解決が本来の機能を妨げることは避けなければならないのである。

以上の4点を踏まえて、この定義に合致する企業の先進的な取り組みを見ていく。先進事例の取り組みがSDGsの17のゴールのうち、どの目標の達成に寄与しているのかを整理しながら、取り組みについて評価分析を行いたいと考える。

第3章 分析編

ここでは、P.F.ドラッカーの考えを取り入れたSRの取り組みを行っているという評価できる2つの企業の先進事例から、企業が行うべきSRの取り組みについての考察を深める。また、日本の教育現場における社会課題の解決に向けた取り組み事例を見ることで、本論文のテーマに関する教育の現状を分析し、提言に活かしたいと考える。

第1節 SONY

SONYの事例の選定理由は、主に3点ある。1点目は、トップマネジメントがSRに対して理解を示している点である。2点目は、マテリアリティの特定の仕方である。SONYのCSR報告書2019ではマテリアリティ項目の特定について明記している。この特定は、ISO26000やSDGs等を参考に行っていることやステークホルダーの視点からもマテリアリティ項目について評価している点において先進事例であると判断した。そして3点目は社外からの評価である。世界有数の環境、社会、ガバナンス(ESG)投資インデックスであるFTSE4Good Index、およびFTSE Blossom Japan Indexの組み入れ企業として継続選定されている。同じく世界有数のESG投資インデックスであるMSCIにおいて、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI ESG LEADERS INDEXESの3つの指数の組み入れ企業として選定されている。(SONY CSR活動に関する外部評価より)

第1項では、1点目の選定理由を含めてSONYのSRに対する考え方についてより詳しくまとめておく。

第1項 SONYのSRに対する考え方

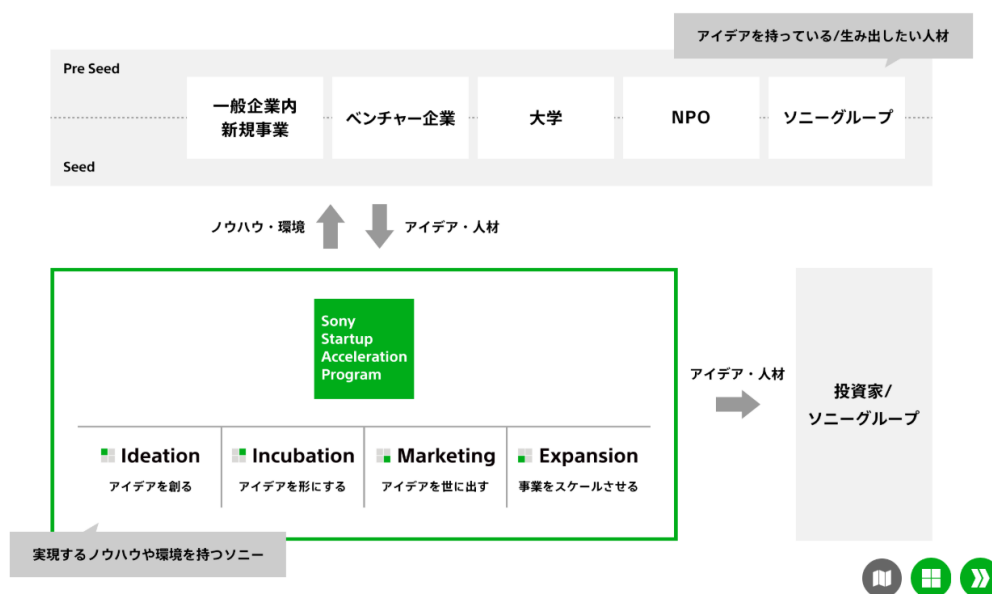
SONYは、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」という“Purpose”(存在意義)のもと、「人に近づく」という経営の方向性を掲げている。同時に、SONYは地球と社会の中に存在しているという考え方を大切にしている。「ソニーグループ行動規範」においても、「イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することが、SONYの企業としての社会的責任の基本をなす」ものであるとうたっている。また、創業者の志を受け継ぎ、「For the Next Generation」をスローガンに掲げ、事業活動を行う世界の各地域において、SONYの強みである製品・コンテンツ、テクノロジーを用いてさまざまなグローバル課題の解決に貢献していくことを宣言している。特に、各国・地域での教育支援活動、大規模災害における緊急支援活動、社会課題解決に向けた技術の応用、エンタテインメントの力を生かした啓発活動を重点領域として取り組むとしている。これらの考え方のもとで、事業活動を通じて持続的に社会価値と経済価値を生み出すことにより、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展への貢献を目指すことを宣言している。(SONY サステナビリティの考え方より)

このように、経営理念の中に社会的責任の捉え方を明記することで、事業との整合性も取ることが可能となり、トップマネジメントがSRに対して理解を示していることで社内展開も容易になっていると評価できる。

第2項 SONYのSSAP (Sony Startup Acceleration Program)

SONYは、本社のオフィスに社外の新規事業プロジェクトの入居スペースを創り、様々な組織との連携の場所を提供している。特に、スタートアップの創出と、その事業運営を支援するソニー・スタートアップ・アクセラレーション・プログラム (SSAP) は、社外にも門戸を開き、京セラをはじめとして外部の一般企業やスタートアップ、NPOや東京大学などがプログラムに参加し、SONYの経験豊かな社員で構成される新規事業の専門家とともに新規事業の創出に取り組んでいる。この取り組みを通じて、既にいくつもの製品が行われており、SDGsが掲げる17のゴールのうち『9. 産業と技術革新の基礎をつくらう』と『17. パートナリシップで目標を達成しよう』の達成に寄与している点で本取り組みにおける成果は出ていると評価できる。また、SONYの技術力があってこそその取り組みであることから、自社の事業を活かしているとして定義したSRの取り組みに合致している。

図 16



SONY SSAP (Sony Startup Acceleration Program) より

第2節 電通

電通の事例の選定理由は主に3点ある。1点目は、SONYと同様に経営者が事業を通じた社会課題の解決に理解を示している点である。代表取締役社長執行役員である山本敏博は、統合レポート2019の中で広告の未来について以下のように語っている。

「……広告会社が『広告』を超えていくという未来です。広告会社の仕事の本質は、顧客の課題を発見し、その課題を解決するアイデアを生み出し、実行していくところにあります。広告という言葉の定義を最大限に広げて考えても、さらにその『広告』を超えて、問題を発見しアイデアを用いて解決していくべき場、つまり課題が世の中にはたくさんあると考えています。……ステークホルダーの皆様、そしてすべてのお客様に常に高い価値を提供し続けること。それが私たちの存在理由です。そして、お客様のことを考え抜き、お客様の成長に貢献することは、お客様のそのお客様、最終消費者はもとより、共同体、社会、世界について考え、より豊かな社会、よりよい世界の実現に貢献することに他なりません。」（電通 統合レポート2019より）

顧客の成長への貢献をより良い世界の実現への貢献とつなげて考えている点において、持続可能な社会への実現について関心を持っているということが伺える。

2点目は、SDGsとの関連が強い点である。電通グループは、世界の大手広告5グループ（Havas、IPG、Omnicom、Publicis、WPP）とともに、グローバルに取り組む画期的なイニシアチブ『Common Ground』（共通の立場）に参加している。これはSDGsの実現を図るべく世界の広告コミュニケーション業界が進めている活動で、電通グループは「Goal3：Health」について、マラリアや結核などのグローバルな感染症を予防するためNGOとともに啓発活動に取り組むなど、SDGsの達成に向けて国際的な取り組みを行っている。（電通 SDGs アクション Common Ground より）3点目はビジネスとの統合をサポートできるCSR推進体制である。この点に関しては、第1項で詳しい説明をする。さらに、外部評価としては、2016年、2017年、2018年および2019年に「Dow Jones Sustainability Indices」（DJSI）のアジア・パシフィック版『ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス』（DJSI Asia Pacific）を構成する銘柄に選定されている。（電通 CSR 外部評価より）

※DJSIは、世界の金融市場指数を提供する米国のS&P Dow Jones Indices社と、社会的責任投資に関する調査・格付け企業であるスイスのRobecoSAM社が共同で開発した株式指数で、従来の財務分析に加え、社会・環境などへの取り組みにも視野を広げて企業の持続可能性（サステナビリティ）を測定するもので、総合的に優れた企業が選定される。

DJSI Asia Pacificは、アジア・太平洋地域の主要企業約600社を対象に、2019年度は148社（うち日本企業76社）が選定された。

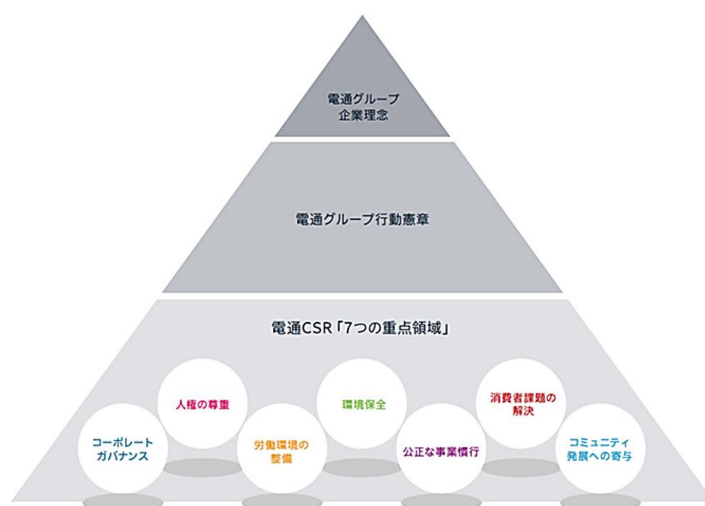
第1項 電通のSRに対する考え方

CSR基本体系では「電通グループ企業理念」の下に「電通グループ行動憲章」を制定すると共に、当社が考えるCSR活動における7つの重点領域を定め、それに基づき具体的な活動に取り組んでいると述べている。(図17)

また、「電通グループ行動憲章」は、電通グループのグローバル化に対応し、拠点を置く世界各国における企業統治のあり方や、人権、環境などへの取り組みとその方針を示すため、CSRにおける国際基準であるISO26000をベースに2013年4月に制定されたものである。

電通グループのCSRについての基本理念として、全世界の電通グループ経営者および従業員が社会的な責任を果たすため実践すべき行動内容を示すとともに、その順守を宣言している。

図17



電通のCSR基本体系 電通ホームページより

電通の経営上の重要意思決定機関「経営会議」「事業統括会議」の下に、3つの重要委員会を設置しています。その1つに経営会議の下に設置され、執行役員が委員長となり5人の役員で構成される「CSR委員会」があり、ここでは「電通グループ行動憲章」に則り、CSR関連の重要施策について決定を行っている。またCSR委員会の下に下位専門委員会等を設置、専門分野での検討を行っている。さらに環境分野では、社内推進機関「環境戦略会議」とも連携している。社内全部署には「CSR推進委員」を配置、全社員に向けて具体的なCSR施策の周知を徹底する一方で、国内グループ会社では「CSR担当役員」を、海外グループ会社では「CSR Champion」を任命し、電通グループ全体で統一性のあるCSR活動の推進を図っている。(電通 CSR推進体制より)

第1項のSONYの事例と同様に、電通グループも経営との統合を行えるような推進体制を取っており、経営会議の下にCSR委員会を置き、その構成委員は役員が担っている。また、本来の広告事業を活かした取り組みについては次項で説明を行う。

第2項 広告小学校の取り組み

「広告小学校」は、子どもたちのコミュニケーション力育成を目指すプロジェクトとして2006年にスタートした。東京学芸大学と協働で3年かけて開発した教材は、子どもたちが“伝えたいこと”を15秒のCM劇にするプロセスを通して、「発想力」「判断力」「表現力」「グループによる課題解決力」が楽しく育まれるよう工夫している。学校の先生が行う授業で活用が広がり、2019年3月末時点で350校、4万7000人を超える児童・生徒が体験した。また、東北復興支援の一環として行った学習支援が基になり、子どもたちが地域の人と関わりながら「地域のよさ」を発見、CM劇にするプログラムも活用が進んでいる。(電通 広告小学校のホームページより)

広告業という本業を活かしてSDGsの開発目標である『4. 質の高い教育をみんなに』『17. パートナリシップで目標を達成しよう』の達成に寄与している。この取り組み事例のように、大学等の教育機関とのパートナーシップによって、次世代を担う子供たちが教育の中で社会に出た際に活かすことができる課題解決能力等の能力を身に付けることが可能となる。教育現場での取り組みをさらに社会課題の解決と結びつけることが出来れば、教育機関との連携によるSRの取り組みの可能性も広がると考える。

第3項 電通 team SDGs

電通 team SDGsでは、ステークホルダーに対して、SDGsの取り組みの意義を伝え、実際に取り組みが行えるようにグループ全体でサポートを行っている。この活動の中で、広告業である自社の役割を活かして、SDGsの広告・コミュニケーションの実施を促していることから、この活動自体も事業とつなげた取り組みとなっていることも評価できると考える。各企業がそれぞれのステークホルダーに対して自社のSDGsの考えを共有し、重要性を分かち合うことができれば、社会全体としての社会課題の解決に対する理解も深まり、本論文におけるSRの取り組みの浸透に非常に役立つと考える。

また、SONYと電通では共通してSRの取り組みを経営の中に落とし込むことに成功しており、事業を通じた社会課題の解決を行っていると評価できる。また、2社の事例から企業や政府、教育機関等の他の組織との連携は、SDGsの達成にとって非常に重要であることが分かる。また、紹介した事例以外でも、例えば電通のグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンへの参加(2009年12月加盟)など、参加企業各社とのネットワーク、アライアンスを通じて、分科会活動、各種委員会でのSDGs推進のためのさまざまな取り組みに注力している。このような取り組みからも社会課題への関心の高さを伺うことが出来る。

第3節 JICA

ここまで第3章では、2つの企業の先進事例を見てきたが、提言するにあたって、日本の教育に関する社会課題の解決に向けた先進的な取り組みを分析することで提言内容を深めたいと考える。

前提として、小学校から大学まで様々な教育機関の中でSDGsに関連した取り組み事例が見られる。また、企業と教育機関との連携も実現しており、SDGsに関連したNPO法人が存在するなど、現状においても議論や考えを発表する場は設けられており、取り組みは多岐に渡る。例えば、企業との連携では朝日新聞では『SDGs教室』と題してSDGsを教育の現場に取り入れる意義や方法を考え、実際に授業を行った中学・高校の事例発表などを聞くイベントを今年3月23日に朝日新聞大阪本社で開催した。(朝日新聞デジタルSDGs教室より) また、2001年に発足したNPO法人Think the Earthでは、エコロジーとエコノミーの共存をテーマに持続可能な社会の実現に貢献するプロジェクトを立案し、企業や行政、NPO、教育機関、クリエイターなど多種多様なセクターと才能をつなぎ、プロジェクトを実現させてきた。子どもから大人まで、誰もがSDGsについて楽しく学べるビジュアルブック『未来を変える目標 SDGs アイデアブック』を作成するなど、様々な取り組みを行っている。この現状を踏まえてさらに取り組みが浸透すること、また特に優れた取り組みを活かして質を向上させることを目的として考察を進める。優れた取り組みとしてJICAのSDGsカードゲーム『The SDGs cardgame「X(クロス)」』を取り上げ分析する。

第1項 JICAとは

独立行政法人国際協力機構(JICA)は、日本の政府開発援助(ODA)を行う実施期間として、開発途上国への国際協力を行っている機関である。信頼で世界をつなぐというビジョンのもと、日本政府の政策との整合性を確保しつつ、重点課題を掲げ、事業の形成・実施に取り組んでいる。(独立行政法人国際協力機構 JICAについてより)

第2項 SDGsカードゲーム『The SDGs cardgame「X(クロス)」』

JICA地球ひろばは、「市民参加による国際協力の拠点」として多くの市民が訪れ、開発途上の人々への共感や連帯感を育む場、国際協力に関わる市民団体の情報発信や交流、研修の拠点として利用される場となることを目指して設立された。(JICA地球ひろば 設立趣旨より)

この中で、SDGsに関して様々な教材を提供しているが、中でも金沢工業大学との共同開発によって生まれた『The SDGs cardgame「X(クロス)」』(以下、クロスとする)というカードゲームの事例を取り上げる。このゲームは、トレードオフカードとリソースカードの二種類のカードにより構成されたカードゲームで、トレードオフカードはSDGsの17個の各ゴールにおけるトレードオフの問題が描かれており、リソースカードには問題解

決のために活用可能な AI やロボットなどの技術や製品、サービス等のリソースが描かれている。共同開発においては、SDGs 時代を担う学生の視点を重視するため、金沢工業大学独自の SDGs に特化した教育カリキュラムを受講した学生で構成された学生プロジェクト「SDGs Global Youth Innovators」が企画・制作・運営を担当している。そして金沢工業大学 SDGs 推進センターが専門的な観点から、また株式会社リバープロジェクトがデザインの観点から企画・制作に参画している。クロスのβ版を用いたパイロットテストでは、17ヶ国、300名以上の方が体験し、「SDGs に関するアクションについて具体的なイメージがついた」「難しい社会課題の解決について話しているのに笑い声が絶えないのが凄い」「自分独自のカードゲームを作れるところが斬新」等の高い評価を受けている。また、既に SDGs 未来都市に選定された自治体の産官学共同の研修に正式採用され、セクターを超えた円滑な連携のために活用されている。また、今後、小学生・中学生版、特定の企業版等の作成支援をしていくことが決まっている。(金沢工業大学 SDGs 推進センター SDGs カードゲームより)

この取り組みにおいて、社会課題の解決をゲーム形式にしている点において、子供から社会人まで様々な年代向けに活用できるため、優れた取り組みであると言える。さらに、トレードオフということを重視している点が評価できる。SDGs においては、特定の社会課題を解決することで新たな社会課題が生まれてしまうことがある。SDGs のコンセプトである「誰一人取り残さない」ということの実現を促しているという点において、カードゲームの仕組みの観点からも工夫が見られる。

第4章 提言

本論文における目的は、社会課題の解決に向けたSRの取り組みの浸透方法である。そこで、すべての個人や組織がSRへの理解を深めると共に社会課題の解決を行えるように、定義したSRの取り組みの浸透方法を提言する。その中で、浸透という目的を達成するために企業が主体となっていくべき取り組みについて、企業とそのステークホルダーに与えるべき影響と将来世代に対して与える影響の2つに分けることによって浸透を目指したいと考える。

ここで、『浸透』について定義を確認する。本論文において、社会課題の解決に向けたSRの取り組みの『浸透』とは、人々が社会課題の解決に対して関心を持ち、ドラッカーの考えを基にした定義の意味でのSRの取り組みを実践できる状態のことを指す。企業を中心にすべての組織が自らの事業を通じて社会課題の解決に貢献し、また対応が難しい社会課題に対しても関心を持って議論を行うことを目標とする。他方、将来世代も社会に出る以前にSRについて考える機会を持つことで、若いうちから社会課題について考える力が身につく、長期的な視点で見ても日本全体としてのSRの理解度は高まることが期待できる。

第1節 企業及びそのステークホルダーに対する影響

提言① 自社でSRの取り組みを経営と統合するだけではなく、その必要性をパートナー企業に共有する機会を設ける

具体的には次の3つを実行すべきである。

1. CSRの推進体制を見直し、取締役会などの重要な議論の場と同様、もしくはその下にCSR推進委員会を置く
2. トップメッセージとしてSRへの考えを社内外に発信するだけではなく、経営会議やCSR方針に関する会議の中で社会課題の解決に関して議論の場を設ける
3. SRの取り組みについてはトップマネジメント向け勉強会や議論の場で知識を得て社内に浸透させる
4. 先進企業は自らの取り組みに関する経験を活かして、パートナー企業等ステークホルダーに対して理解や取り組みの実施を促す

1についてCSR推進体制の構成委員は、取締役員などの組織の経営陣が担い、また外部評価を導入するなど、経営との統合が上手くいくように工夫する必要があると考える。

また、2に関して、トップマネジメントの役割としてSRを扱うためには、まずは経営者自身が社会課題の解決に対して理解を示す必要がある。具体的には、第一にトップメッセージとして社員や株主等をはじめとして社内外に経営者のSRへの考えを発信し浸透を促す。それだけではなく、経営会議などに取り組み計画や実施方法などを議論することも重要である。

さらに3の中で、特に取り組み計画は、経営者が特に戦略計画の考えに沿って考えるように促すべきである。「組織は将来行うべきことを考えるのではなく、予測できない将来のために今日何を行うべきかを考えなければならない」というP.F.ドラッカーの考えを基にSRの取り組みの展開方法に関して社内で検討するべきであり、決して未来の予測を立てようとするべきではない。取り組み計画だけでなく、ビジネスとの統合等についてもテーマ別に経営者同士の勉強会を開催することで、社内の社会課題の解決に関する取り組みと社会全体で取り組むべき社会課題の解決の両方に貢献することができると考える。

そして、4に関しては経営者に定着しており、SRに対する関心が高い企業を中心に、それぞれのパートナー企業等ステークホルダーに対してその必要性を訴えることを求める。重要性をあまり感じていない企業にとっては、より近い存在に必要性を訴えられることで実行に移しやすくなると思う。先進企業としてもステークホルダーへの情報共有自体が持続可能性につながっているため、新たな価値提供の場と言える。

提言② 展開方法や評価方法についてはISO26000やSDGs等の全ての組織で活用可能な手引きや考え方を参考に各組織が評価を行うことを促進した上で、評価方法が分からないという課題のある組織に対しては先進企業がそのステークホルダーに対してサポートする仕組みを構築することで補う。

方法としては、電通 team SDGsのように、SDGsに関するガイダンスをそれぞれのステークホルダーに提供することを推奨する。従来の企業のホームページにアクセスする方法での情報公開では不十分である。私は、公開範囲をステークホルダーに絞ることで、より詳細で有益な情報提供が可能となると考える。各企業が事業の特性を活かすことを意識した上で、どのような社会課題の解決を行い、どのように社内展開を行うべきかを情報提供することで各事業の特性に合ったSRの取り組みが浸透すると考える。このように、従来のようにCSR担当部署に一任するのではなく、先進企業に見られるような経営陣が理解を示して推進する体制を採用し、先進企業が先頭に立ってステークホルダー同士で情報交換や議論を行う中で理解を深め合うべきである。

提言③ 連携の場を創り、パートナーシップで社会課題の解決を目指す

1. ステークホルダー同士で情報交換や議論を行う
2. 他の組織との連携により新規事業を創造する
3. 信頼性の高い分科会の活動への参加を促進する

1に関してはP.F.ドラッカーの考えを基にしている。P.F.ドラッカーの言う「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とする」という企業と企業以外の機能を果たすために、まずは全ての組織が社会課題に目を向けなければならない。提言①と②で述べたように、ステークホルダー同士で情報交換を行うことで、社会課題に対する関心は高まり組織の目的や使命の達成に不可欠な課題の選定やより明確に出来ると考える。ここまでは、P.F.ドラッカーの「社会的な影響をいかに処理するか」ということに

関する考えと一致している。しかし、実際実行に移す段階まで持つていくためには、情報交換や議論に加えて、他の組織との連携により実際に事業を創造するべきであると考え

る。

2については、P.F.ドラッカーの考えの範囲を超えている。P.F.ドラッカーは、社会の問題の中には、事業上の機会にすることが難しいものもあるというように捉えているが、連携によってそのような重大な課題も解決することができるのではないかと考える

しかし、連携には連携先を見つける手段や機会の少なさやコスト等の課題が残っている。連携先を見つける手段を増やす方法として、連携の場をそれぞれの組織が持つことが効果的ではある。しかし、これにはコストの課題が大きい。組織 SONY や電通だけではなく、近年様々な企業が他の組織との連携を通じて、事業の拡大を目指しているが、社内に連携の場を設けている企業は少ない。よって、3の実施を提案する。

3で述べたように、分科会の活動促進も重要であると考え。すべての組織が連携の機会を得るためには、やはりグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのように分科会の実施を行うことが出来る場を増やす必要があると考える。従来の実施方法に改善を加えることで、有益な連携の場としての活用が期待できる。従来の実施方法では、既に各地域で行われているものの、実際に足を運ぶ必要があることや時間の制約などがある。一方で、議論の場であり連携の機会でもあることから、実際に会うことに意義があるかと言える。そこで、政府の支援を得てより参加が容易になるように仕組みを構築し、活動を深化させる必要があると考える。実際、経済産業省ではオープンイノベーションを推進するべく、『Innovation100 委員会』の活動等様々な取り組みを行っている。政府としても重要事項として扱っていることから、政府と共に推進して分科会の活動を促進させていくことが最適であると考えた。技術の進歩も考慮に入れて、オンラインでの議論の場を促進し、リアルタイムで議論の様子を視聴することが出来るようにするなど、様々な工夫ができるかと考える。あらゆる組織の考えを知る機会を増やした上で、組織同士のマッチングに繋げることができれば、有効な連携の機会となり得るのではないだろうか。

第2節 将来世代に対する影響

提言④ 各教育機関との連携によって教育の中で SDGs 等の社会課題解決に対して学びを得る環境づくりを行う

1. 特別授業の一環として、SR に対して学ぶ機会を増やす
2. 課外活動等の社会について学ぶ場で、従来の学習内容と社会課題の解決を関連付けることで理解を深める
3. 社会課題の解決に関連する教育ツールの普及を拡大する

これまでも企業と教育機関との連携は数多くあり、企業が将来世代の教育に携わる機会は存在している。そこで、SR の取り組みに関しても学校等の教育機関で学びをより得ることが出来るようにすることで、将来的に SDGs の理解度や認知度は高まると共に、将

来世代が社会に出た際に活かすことができる多角的に物事を考える力を身に付けることにもつながると考える。

具体的には、1で述べた通り、教育現場で社会課題の解決に関連した授業の実施を促進させたいと考える。第3章第2節における電通の『広告小学校』の事例では、本業を通じた社会課題の解決を取り上げた。このような授業は、普段の学校の授業では学ぶことのできない力を養うことが出来るが、この取り組み事例を活かして、社会課題の解決をテーマとして楽しく学ぶことが出来れば、SRの取り組みに対する理解が深まり、SDGsの認知度は高まると予想される。

2のように課外活動の中で社会課題の解決に向けたSRについて考える機会を設けることも可能であると考え。本来課外活動は、子供たちが社会について知る場であるため、社会課題の解決に目を向けるのに好機であると言える。

教育の中で、SRに関して理解を深めるためには、普段の教育の中で関連教材を取り入れることも必要である。3の教育ツールの例としては、JICAと金沢大学の共同開発から生まれたSDGsカード等の教材を活用することができると考える。子供たちが楽しく学ぶことが出来るようにゲームに落とし込むことは非常に重要な考えである。そこで、そのような教材を子供の成長段階にそれぞれ適応する形で教育ツールとして取り入れるべきである。例えば、幼児教育や小学校では、JICAのようにゲーム形式で学べるようにする。また、中学校や高校では、学生同士がSDGs等の社会課題の解決に対してワークショップやプレゼンテーション等を通して意見交換を行い、考えの発表の場を設けるべきである。これらの活動により社会的な認知が高まることによって、将来的にはSDGsのカードゲームの大会や全国的なコンペティションの開催へと拡大することを期待する。だが、教育の中でSRに関する理解を深める取り組みを浸透させるためには、政府の協力が不可欠である。より浸透を速めるためには、近隣の大学や地方自治体等との連携も効果的であると考え。年齢問わず地域全体で考える機会が増えれば、様々な意見が集まり、考えの幅が広がり、浸透もより速く進行するのではないだろうか。

おわりに

本論文では、社会課題の解決に向けた **SR** の取り組みの浸透方法について検討した。企業をはじめとしたすべての組織が取り組みを促進して、**SR** に対する意識の高まりや取り組みの増進が本論文における目的である。そこで現状分析を行う中で、日本が欧州諸国と比較して社会課題の解決に対して社内外の認知度や理解度が低いということ、展開方法や評価分析が分からないという課題があるということが明らかとなった。さらに課題分析によって、**P.F.** ドラッカーの考えの考えをもとにその原因について考えた。その結果、浸透のためには、トップマネジメントの関与や様々な組織との連携が必要であるということが考えられる。特に **SDGs** の達成は政府が推進している取り組みであることから、企業同士及び他業種の組織だけではなく、政府との連携による浸透も期待できる。その一方で、浸透を行う上で、すべての組織に理解を求めることは容易ではない。重要性を理解しながらも、日々の事業活動に追われている企業からすれば、負荷がかかることに変わりはない。その負荷を最小限に抑える仕組みについて考え続けることが今後の課題の1つである。また、**SDGs** の達成は **2030** 年と有限である。この限られた時間の中でいかに取り組むのかについてすべての組織は常に検討・議論を行う必要がある。さらに、取り組みにおける課題の解決によって新たな課題が出てくる恐れがある。

社会課題の解決に向けて、すべての組織及び個人は、常に社会課題と向き合わなければならない。企業はそれを事業の機会に転換するべきである。そして、様々な組織との連携によってより大きな社会課題を解決に貢献することが求められる。本論文が **SR** の取り組みの浸透と持続可能な社会の実現に貢献することができれば幸いである。

謝辞

まずは **CSR** をはじめとした企業倫理について興味を持つきっかけを作ってくださった高浦康有准教授に深く感謝を述べたい。大学2年生の講義の中で、初めて **CSR** という言葉を知り、その重要性を学んだことが私のゼミナール選択の意思決定に影響を与えた。そして、活動の中で議論を重ねることで、より深く社会的責任について学ぶことができた。また、3年時に発表に対して意見をくださった先輩方と、共にゼミナール活動を行う中で議論を繰り返した同期、そして後輩達の本ゼミナール生にも感謝する。

文献目録

- ・【エッセンシャル版】 マネジメント 基本と原則 P.F.ドラッカー著、上田惇生編訳
- ・ISO26000 プロジェクト概要 財団法人 日本規格協会訳
- ・ISO26000 を理解する 財団法人 日本規格協会訳
- ・ISO26000 and OECD Guidelines
- ・SDG Impact 国連開発計画 (UNDP)
- ・社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査報告書 平成 29 年 3 月 一般社団法人 企業活力研究所
- ・我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ
- ・グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン GCNJ の活動と成果・報告
- ・SDG Compass SDGs の企業行動指針—SDGs を企業はどう活用するか—
- ・Innovation100 委員会レポート 企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？—イノベーションを推進する 17 人の経営者の言葉から導く 5 つの行動指針
- ・電通グループの CSR について
- ・SDGs コミュニケーション ガイド 電通
- ・CSR 環境 社会貢献 SONY Japan
- ・サステナビリティレポート SONY Japan
- ・JICA 地球ひろば
- ・金沢工業大学 SDGs 推進センター SDGs カードゲーム
- ・企業におけるオープンイノベーションの現状と課題、施策について
平成 31 年 4 月 5 日経済産業省
- ・事務局説明資料 (議題：SDGs とイノベーション経営) 2018 年 12 月 経済産業政策局
- ・共通価値の創造 (CSV：Creating Shared Value)
トーマツ企業リスク研究所 主任研究員 奥村 剛史
- ・すべての企業が持続的に発展するために—持続可能な開発目標 (SDG s) 活用ガイド
平成 30 年 6 月 環境省