JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.9 No.1

JMA
一般社団法人日本能率協会

2021
4

ESGとコーポレートガバナンス

松田 千恵子
首都大学東京 大学院 経営学研究科 教授

SDGs時代における ブランディング／企業価値向上

～時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社であるために ～

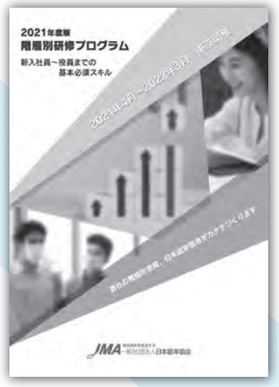
細田 悦弘
中央大学大学院 戦略経営研究科 フェロー

「Z世代を活かす経営」

～若手社員が活躍できる環境を考える～

一般社団法人日本能率協会
人事・教育部門評議員会 分科会

2021年度公開セミナープログラムのご案内
人材育成計画にお役立てください



【階層別研修プログラム】

マネジメント研修を中心にご案内しております。

- 部長のためのマネジメント開発コース
- 職場リーダー(係長・主任相当職)合同研修会　等

【特化版ビジネススキルアップ】

ビジネススキル全般向上のための
研修プログラムをご案内しております。

コミュニケーション、プレゼンテーション
思考力強化、問題解決力、仕事の進め方
部下育成、マネジメント／リーダーシップ　等

【デジタルブックでご覧いただけます】(PDFでもダウンロードいただけます。)

JMA人材育成サポートウェブ　無料プレゼント　検　索

https://jma-supportweb.com/support/download/

オンライン参加・会場参加を選択可能なセミナーもございます。
新型コロナウイルス感染予防対策を実施してお待ちしております。
https://jma-news.com/archives/3824

オンライン研修についてはこちらをご参照ください↓
https://jma-supportweb.com/on-line/

オンライン参加(中継参加型)研修の一コマ

公開セミナー検索 >>>　JMAマネジメントスクール　検　索

https://school.jma.or.jp/

一般社団法人日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT
(JMAマネジメント)
2021年4月号

発行人　中村正己
発行所　一般社団法人日本能率協会
企画・編集　「JMAマネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
https://www.jma.or.jp
写真協力　iStock by Getty Images

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601
関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー19階
TEL 06-4797-2050
中部事務所
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフィス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081
公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350
公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677
株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300
株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401
株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282
株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

■ 目次

ESGとコーポレートガバナンス
松田 千恵子
首都大学東京 大学院 経営学研究科 教授
P.4

SDGs時代における ブランディング／企業価値向上
～時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社であるために ～
細田 悦弘
中央大学大学院 戦略経営研究科 フェロー
P.8

「Z世代を活かす経営」
～若手社員が活躍できる環境を考える～
一般社団法人日本能率協会 人事・教育部門評議員会 分科会
P.12

■ ホームページ

日本能率協会トップページ
https://www.jma.or.jp/

JMA会員制度
https://member.jma.or.jp/

JMA調査レポート
https://www.jma.or.jp/activity/report.html

公開セミナー検索
https://school.jma.or.jp/

ESGとコーポレートガバナンス

首都大学東京 大学院 経営学研究科 教授
松田 千恵子

「ESG」というキーワードに大きな注目が集まっています。しかし、現在、この概念を正確に理解している企業人はまだまだ少ないのではないでしょうか。本稿ではSDGsやCSRとの関係を整理しながら、「ESG」とは何かについて解説いたします。

英文字略称の泥沼

「ESG」というのは不思議な言葉である。通常、こうした英文字略称は正式名称として意味を持つ長い名前があり、その略称として使われている。企業で長らく使われてきたCSRはCorporate Social Responsibility（企業の社会的責任）を意味する略語であるし、カラフルなデザインで一世を風靡しているSDGsはSustainable Development Goals（持続可能な開発目標）という意味である。だが、ESGは、単にEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字を並べただけの造語でしかない。しかも、この3つは等しく同じ意味を持つわけでもない。

この言葉はもともと投資家用語である。以前は環境や社会などには露ほども関心を持たず、企業から経済的リターンをさっさと獲得することばかり考えていた投資家が、何を思ったか地球環境や社会問題に目覚めたのである。そして、そうした分野に意を用いつつ事業を行っている企業をしっかり規律づける、即ちガバナンスすることができれば、長期的にはより大きなリターンが得られるはずだ、と考えた。従って、本来は「ESG」ではなく、「ESに気を遣う企業をしっかりGして儲ける投資の手法」という言い方が、下世話ではあるが最も源流に近い。

しかし、「ESG」は投資の世界を離れて一人歩きを始め、今や企業の経営目標となったり、環境団体や人権団体の活動の糧になったりしている。こうなってくると人々は混乱する。「いったいCSRと何が違うの？」「SDGsとの関係は何？」・・・そして、英文字三文字略称の泥沼にはまる。

【図表1】 SDGs－ESG－CSR等の関係

図表1のように整理すると少しは泥沼から浮上できるかもしれない。究極の目標は、壊れゆく一方の地球環境、そしてその中に存在する我々の社会経済システムを、何とか持続可能、サステイナブルにしていこうということである。逆に言えば、「ここで頑張らなければもう駄目かもしれない」という危機感が漸く少しは醸成されたということだ。ただ、漠然と持続について叫んでもたぶん誰も何もしない。従って、国連が「具体的に17のゴールについて頑張ろう」と定めたのがSDGsである。これは、2015年9月の国連サミットの採択内容に基づく2016年から2030年までの国際的な長期目標だ。それ以前には、2001年に策定されたMDGs（ミレニアム開発目標）という長期目標があったのだが、MDGsに比べSDGsが一躍有名になったのは、もしかしたらこの期間の人間の進化を示すものかもしれないし、あるいは女性誌も飛びつく優れたデザイン性にあるのかもしれない。いずれにしてもSDGsは広く人口に膾炙（かいしゃ）することになったが、これは別に企業だけに「頑張れ」と言っているわけではない。取組主体は地球に存在する個人、法人すべてである。各国政府も取組主体の一つであり、従って日本でも様々な官庁がこれに関わっている。「お上」がやっていると自分もやらねばと焦るのは日本企業の悪い癖で、焦るあまりにSDGsの17のゴール全てにコミットし、麗々しく統合報告書に記載する企業も見られる。本当に2030年までに実行できるのならぜひ頑張ってほしいが、別にSDGsはそんなことは求めていない。何しろ、17のゴールの下には169のターゲットがあるのだ。それらの中で「自分の置かれた立場において関係が深い分野」について取り組めば良いのである。「全てやる」というのは「全てやらない」のと同義でしかない。

投資家の世界、企業の世界

投資家はその点ドライかつシンプルである。SDGsは簡単にいえば「環境」と「社会」の持続可能性を対象としている、では、それに対して自分たち投資家のできることは何か、と考え、企業に対する「ガバナンス」である、という結論にさっさと達してしまった。それゆえの「ESG投資」である。その方針を定めるにあたっては、投資にESGの視点を組み入れることなどを原則として掲げる国連責任投資原則（PRI、Principles for Responsibility Investment）を制定し、それに沿ってESG投資を行うようになった。同じようなことは以前か　らSRI（Social Responsible Investment）といった名前で行われていたのだが、キリスト教的な考え方によるネガティブ・スクリーニングが主流だったせいもあってかマイナーな位置づけに留まっていたところ、看板をかけ替えたら大流行した、ということでもある。日本でも、かの年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年にPRIに署名したことを受け、ESG投資が加速度的に広がっている状況だ。

翻って、企業の方はもう少しウエットで複雑である。彼らの側には長らく培ってきたCSRの伝統がある。もともとは、経済的責任さえ満たせばよいのか（例えば、良いものを安く売るなら児童労働をさせてもよいのか、賃金を払っていればハラスメントを許容してよいのか、事業が拡大すれば環境破壊は厭わないのか等々）との批判が高まるようになり、企業の社会的責任が追及されたのが始まりだ。社会的責任を企業が積極的に負うことに関する行動規範としては、国連グローバル・コンパクト（UNGC, United Nations Global Compact）が存在する。これは、1999年の世界経済フォーラム（ダボス会議）の席上でコフィー・アナン国連事務総長（当時）が提唱したイニシアチブで、主として企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって良き社会を実現し、持続可能な成長を実現するためにその行動原則を定めたものである。

そうした声に応えるべく、企業はCSR推進にいそしんできたわけだが、何やら「経済的な成功に対する“贖罪”としての社会貢献」という風情も漂う。また、いったん「社会的責任」という概念が定着してみれば、もはやそれが「ある」ことは当たり前であり、せっかく作った推進室もやることがなくなってくる。CSRレポートを作ってみたり、ごみを捨てたり花を植えたりしているうちに、「そんなものは偽善だ」と喝破する大家が現れた。いわずとしれたマイ

ケル・ポーターである。彼は自身の論文でCSRをこき下ろしたうえ、そうした贖罪としての社会貢献ではなく、その企業が本業において持つ競争優位性を活かし、資本主義の原理に基づいて、ビジネスとして社会問題を解決するという視点に立つべきであり、企業が生み出した価値を、企業と社会が共有できるような取組をすべきだと訴えた。これがCSV（Creating Shared Value）と言われる概念だ。ポーターの最初の論文は2006年、ブラッシュアップされた論文が公表されたのが2011年である。「考えてみればそうだよな」と賛同する企業も増え始め、海外ではネスレ、国内ではキリンホールディングスなどが積極的に取り組んでいる。

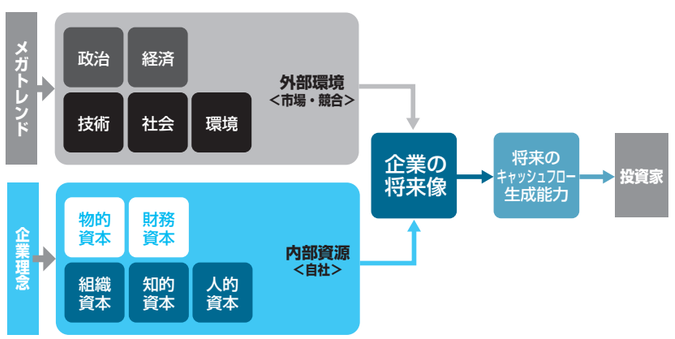
ESGを巡る様々な誤解

さて、こうしたところにESG投資の波が押し寄せてくるとどうなるか。「似て非なる」とまでは言い難く、と言って同一視もできない様々な概念や規範が林立する中で、特に企業の側では多くの誤解や混乱も見られるようだ。企業経営に影響が大きい事柄に絞ってみると、3点ほど留意すべき点が挙げられる。

①　投資家の考えるESG投資活動と企業におけるCSR活動とのずれ
②　投資家の求める「非財務情報」と企業が考える内容とのずれ
③　投資家の求める「ガバナンス」と企業における理解とのずれ

①については、投資家と企業の双方からよく聞く話である。投資家曰く「ESGへの取組をヒアリングしに行ったらCSR推進室のバリバリの環境派が出てきて話にならなかった」。企業曰く「投資家はすぐ目先のおカネの話ばかりする。そういう活動をしているわけではない」――わかり合うために前提とすべきは、投資家が「企業価値向上」という時には、それは「将来キャッシュフロー生成能力の向上」を意味しているということである。事業の将来に影響を与える外部環境において、環境や社会という要素が将来キャッシュフロー生成能力にどれほど影響を与えるかを見極めたいからである。社会に属する人的資本や知的財産などの内部資源についても同様だ。海洋プラスティック問題への対処を投資家が聞くのは、「プラスティックを飲み込んだウミガメ保護のために財団を作りました」という答を期待しているのではなく、「御社で作っているそのプラスティックを、自然由来のプラスティックに置き換えたら原価はどれくらい上がるんですか？　それは将来のキャッシュフローに大きな影響を与えますか？」という質問への答が聴きたいのである。ここにはまだ大きなギャップがあるように思われる。

【図表2】投資家の考えるESG情報



非財務情報とは何か

②もこれと関連する。非財務情報というと、CSR情報を思い浮かべる企業人はまだ多い。それゆえに2018年のコーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂の折には、非財務情報の定義に「いわゆるESG情報」が加えられたほどである。だが、もともと非財務情報というのは、過去の実績として確定数値になっていない情報、即ち将来の戦略等の定性情報を指す。CGCには「経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報」と明記されている。

投資家は将来に向けてこれから投資しようとしているのだから、「企業がどのような将来への道筋を立て、そこにはどのような課題やリスクがあり、それをどうやってコントロールしようとするのか」が最大関心事である。日本企業の情報開示は、財務情報については「様式・作成要領などが詳細に定められており比較可能性に優れている一方で」（CGC第3章）、あまりに非財務情報が乏しく将来予測が立てにくいので、こうした非財務情報の開示が求められたのである。本来の要請は、「非財務情報」というよりも、(1) 過去情報か将来情報か、(2) 定量情報か定性情報か、(3) 強制開示か自発開示か、という区分の中で、将来に関する定性情報をもっと自発的に開示してほしいということだ。

こうした誤解は「マテリアリティ」（重要性）という言葉にもみられる。CSR分野の要諦がマテリアリティなのではない。企業が価値向上を目指すストーリーの中で、「これ無しには実現できない」ほど重要な要素のことだ。本業と遊離したマテリアリティなどはあり得ない。最近では「シングル」「ダブル」「ダイナミック」など、聞いただけで頭が痛くなるような修飾語がかぶせられ、、更に企業を困らせているが、大事なのは「企業価値向上につながるストーリーを実現するための要素として重要なのか」ということである。マテリアリティを定義する複数の機関がそれぞれ異なることを言っているのも困ったものだが、企業としては今後、少なくともSASBの定義についてはしっかり理解しておかなければならないだろう。

マルチステークホルダー対応の困難な道のり

最後に、ガバナンスについてである。日本ではメインバンクガバナンスが長かったゆえか、株主によるガバナンスに対しての拒否反応はまだ強い。拒否反応の強い人ほど「株主以外」のステークホルダーは友好的・親和的・協力的だと信じている割合が多いようにも思われる。最近では「マルチステークホルダー」という言い方も増えてきたが、マルチと言いつつ、さりげなく株主を外して論じたがる人々も目に付く。頭の中に厳然と「株主vsその他ステークホルダー」という対立構図ができあがっているのかもしれないが、そんなものはない。立て付けが違うだけだ。株主は企業の経営をプロフェッショナルに任せている立場であるがゆえに、ガバナンスの源泉は、その任せた「経営者」を規律づけるというところにある。一方、それ以外のステークホルダーは、企業と「契約」を交わすことによって利害関係者となっている。ガバナンスの源泉は契約不履行の回避である。日本においてはこの「契約不履行のガバナンス」、即ちメインバンクガバナンスが長く続き、かつ終身雇用をはじめとした人事制度により従業員と経営者が一体化しているかのように取り扱われてきたためステークホルダーへの親和性が強いのだが、裏を返せば株主というステークホルダーをあまりにも冷遇していたということでもある。米国はこの逆で、株主を優遇しすぎるあまり、他のステークホルダーの富を奪ってまで株主に報いるようになり、その修正が起こってその他のステークホルダーに目が向けられ始め、ESGへの注目も高まってきた。本来は、どちらも理想像にはまだ遠く、本来の「マルチステークホルダー」を満足させる企業価値向上を目指すには、それぞれ努力が必要ということだ。

だが、この道筋は結構大変だ。日本企業では、まずは株主の厳しいガバナンスに十分慣れなければならない。当面アクティビストの活躍も続くだろう。だが、視点を変えてみるとこれほど話が通じやすい相手もいない。彼らの教義は「投資に対するリスクとリターン」である。極めて客観的、定量的に語り合える事柄だ。一方、これからは「その他ステークホルダー」への対応の方がよっぽど困難をきたすようになるのではないだろうか。ESGやCSRと言えば素敵に聞こえるが、それは世界中の人権団体や環境団体を相手にするということでもある。客観的なリターンではなく、主観的な正義について渡り合う方がよほど大変かもしれない。従業員も同様である。今までは「身内」で済んでいたかもしれないが、彼ら彼女らも立派な「ステークホルダー」である。これからはステークホルダーとしての従業員にどう対応していくかと言った悩みも増えるだろう。「従業員満足度サーベイ」などが増えているのはその証左である。コロナ禍を契機として浸透したリモートワークは、従業員の働き方だけではなく、働くということへの意識も変えた。ジョブ型雇用も流行語となっているが、本当にジョブ型になったとしたら、例えば労働組合はどうなるのだろう。産業別・職種別の幾つもの労働組合と経営者側は渡り合わなければならないかもしれない。ESG時代のマルチステークホルダーガバナンスというのは、もしかしたら「株主は話が早くてよかったなあ」と懐かしむようなものになるかもしれない。

SDGs時代における ブランディング/企業価値向上

～時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社であるために ～

中央大学大学院 戦略経営研究科 フェロー
細田 悦弘

SDGsにどう取り組むか。将来にわたって成長するためには欠かせない経営課題となっています。サステナビリティ経営を推進するためにはどうすべきなのか。課題解決のヒントをわかりやすく解説します。

新型コロナが試す、「変化への対応力」

新型コロナウイルスの感染拡大は、企業の事業環境を大きく変えました。経験したことのない困難に直面し、あらためて「持続可能性を高める経営」が問われています。その軸となるのが、「変化への対応力」です。いつの時代にも、磐石な経営基盤を確保しつつ、あらゆる変化に柔軟に対応していくことこそが、持続的成長・中長期の企業価値向上につながります。

ＳＤＧｓが注目される近年、コロナ禍も相まって、企業の「社会的存在意義」が一段と問われるようになり、サステナビリティを企業経営の中核に据える流れが加速しています。そのためには、「CSR/CSV/ESG/SDGs」が必須です。これらの時代を象徴する４つのキーワードは、個別アラカルトとして断片的に扱うのではなく、本質的・体系的に捉えることが大事です。その上で、“自社らしさ”を発揮して競争優位を創り出す戦略メソッドが「サステナブル・ブランディング」です。ブランドは、規模の大小・業種業態に関わらず、企業の生き残り戦略の最後の切り札として語られるようになっています。

本稿では、「時代に選ばれ、次代にも輝き続ける企業」であるために、ＳＤＧｓ社会における経営課題解決のヒントをわかりやすく解説します。ここにきて、サステナビリティ経営を推進するに際して、ＳＤＧｓをはじめとするサステナビリティの考え方を社内に認知・理解してもらい、どのように浸透させればよいかを悩む企業が増えてきているようです。以下に著す内容が、うまく社内浸透するためにお役に立てば幸いです。

ＣＳＲ/ＣＳＶ/ＥＳＧ/SDGsと企業ブランディング

2003年のＣＳＲ元年を契機に、2011年ＣＳＶ元年、2015年ＥＳＧ元年、そして2018年はＳＤＧｓ実装元年などと言われています。こうした動きが企業社会、ビジネス界で注目され、定着・加速していく背景には、時代の要請に乗り遅れることによる「リスクの回避」と、時代を先取りして「ビジネス機会の創出」を図りたいという両側面があります。あわせて、こうした企業姿勢を「社会的評価」や「ブランドイメージ」の向上につなげていきたいというねらいもあります。そして、この社会的評価や企業ブランド力こそが、“無形資産”として、企業価値向上に寄与するというのが共通認識となってきています。ズバリ！「CSR/CSV/ESG/SDGs」が、非財務側面としてコーポレートブランドや企業価値向上につながるというストーリーです。

昨今では、サステナビリティをはじめとする「CSR/CSV/ESG/SDGs」は、担当部門ばかりではなく、経営層はもとより経営企画、広報・ＩＲ部門を中心にブームと言ってよいほど脚光を浴びています。筆者の日本能率協会主催による定番講座の「ＣＳＲブランディング研修」にも、最近は経営層をはじめ、経営企画、広報・ＩＲ部門等の幹部の参加が増えてきています。

「ＣＳＲ」は、もう古い？

「ＣＳＲはもう古いから、ＣＳＶにシフトすべき」「これからはサステナビリティだ」「いやいや、ＥＳＧが重要だ」「ＳＤＧｓこそが、主流だ」という論議をよく耳にします。立て続けに登場するアルファベットに大混乱している、よくある情景です。「ＣＳＲ」は、決して古くなったわけでなく、企業行動の軸となる原理原則として、ますます重要度が増しています。ただし、ＣＳＲはここ数年で著しく進化（深化）を遂げています。従来の「社会貢献活動」や「リスク対応型ＣＳＲ」から、「価値共創型ＣＳＲ」へと進展し、さらにはコーポレートブランドや企業価値向上につながる「ＣＳＲブランディング」という、戦略的なステージにまで広がりつつあります。したがって、ＣＳＲは古くなってはいませんが、残念ながら“旧バージョンのＣＳＲ”が散見されるのが実情です。速やかに、最新版にバージョンアップされることをお薦めします。

「要請」と「期待」に対応する

社会的責任の国際規格ISO26000における、グローバル標準の「社会的責任の定義」を確認してみると、「組織の決定および活動が社会および環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任」とされています。企業がこの世に存在し事業を営めば、地球や社会に必ず影響を及ぼします。その「影響」には、ポジティブとネガティブ、すなわち良い影響と悪い影響があります。この「影響」こそが、キーとなります。

ＣＳＲの核心は「社会への対応力」です。「対応」とは、英語で、response。つまり、ＣＳＲのResponsibilityの「R」の本質がここにあります。この単語はresponse（反応する、対応する）と、ability（力、能力）からなります。つまり、「対応する能力」といえます。何に対応するかといえば、社会にとって、悪い影響は防ぎ緩和してほしいという「要請」と、良い影響をさらに醸し出してほしいという「期待」です。したがって、企業は次の２つの視点から“現代社会に対応”していきます。

○要請…やってもらっては困る、やってもらわないと困る
○期待…やってもらえるとうれしい

上段の「要請」に対応することが、いわゆる「基本的なＣＳＲ」。これを怠りますと、「今どき、そんなことをやっているのか」「今どき、そんなこともやっていないのか」という烙印を押され、企業存亡の危機を招きかねません。したがって、時代の「要請」に対応することは、「リスク回避」のための基盤となるＣＳＲです。

下段の「期待」に応えることは、「事業による社会課題解決」の趣旨で普及してきています。ここに、米国経営学者であるマイケル・ポーター教授らが提唱する「ＣＳＶ（Creating Shared Value：共通価値の創造）」と称されるコンセプトがあります。経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創出するというアプローチです。

企業は、社会から信頼・支持してもらってこそ、存在が認められ、持続的な成長が図れます。信頼されたければ、時代にふさわしいかたちで社会（ステークホルダー）からの「要請や期待」に応えることです。

「ＣＳＲ」の先に、「サステナビリティ」はある

企業は今日に至るまで、経済活動の規模と範囲を大きく拡大させ続けた結果、「成長の限界」にぶち当たり、環境面及び社会面のさまざまな課題に直面しています。そこで、「サステナビリティ（Sustainability：持続可能性）」というキーワードに世界の注目が集まり、企業経営やブランド戦略の中核にこの概念をビルトインすることが求められています。

「サステナビリティ」という言葉はこれまで、企業活動を行うにあたって「地球」を大事にするという趣旨で使われてきました。それが現在では、企業活動を進めるにあたって地球や社会を大切にすれば、企業もまた持続的に成長させてもらえるという脈絡で語られるようになりました。

Sustainabilityの日本語訳である「持続可能性」とは、「現状をそのまま放置しておくと望ましい状態が失われてしまうので、望ましい状態を続けていくための可能性や方法を探り、それを実行していく」という概念で捉えておくとよいでしょう。若者言葉で噛み砕いて言えば、「これから先も、世の中がずっと“いい感じ”でやっていくことができるように、ひと工夫する」といったニュアンスでしょうか。

企業は、ＣＳＲ（社会対応力）を通じて、現代社会の共通の価値観である「サステナビリティ」を希求します。地球環境が保全され、健全な社会があればこそ、企業もまた持続的に成長できます。「ＣＳ

※CSR：Corporate Social Responsibility、CSV：Creating Shared Value、
SDGs：Sustainable Development Goals、ESG：Environment、Social、Governance

Ｒ」の先に、「サステナビリティ」があります。コロナ禍を経て、企業の「社会への対応力」、すなわち「社会性」が一段と注目されています。

サステナビリティ時代の「良い会社」とは

私が就活学生の頃、一般的に志向された会社は３つの要素でした。「大きい」「有名」「上場」、すなわち大企業、有名企業、上場企業といった具合でした。ところが今この時代において、「良い会社」の条件を３つ挙げるとすると、だいぶ様相が異なるようです。

①儲かっている会社〈収益性〉
②伸びている会社〈成長性〉
③社会に対して良い影響を与えている会社〈社会性〉

①②の「収益性・成長性」は、昭和・平成・令和を通じて、基本的な条件といえます。ところが、「サステナビリティ」が世界の基軸となる価値観となり、ＳＤＧｓがそれを実現する共通言語となった現環境下においては、③の「社会性」が非常に注目されています。

通常、この「社会性」について、次の２つのスタンスで捉えられているようですが、バージョンの違いがあるようですので確認してみましょう。

①企業だけ儲けていてはいけないので、社会や地球にも良いことをしなければならない
②社会や地球のためになっている企業こそが、収益も上がるし伸び続けられる

前者においても一定レベルの見識といえますが、特にここ数年においては、後者のスタンスが「良い会社」と評されるための必要不可欠な条件となってきています。企業経営にとって、「社会性」はプラスアルファではなく、むしろ“軸”といえます。とりわけ上場企業に課されているコーポレートガバナンス・コードのサブタイルは、「持続的な成長・中長期的な企業価値の向上」であり、その実現のために「社会性」が求められています。非上場であっても、金融機関等のステークホルダーは、このような視点で企業を吟味しています。コロナ禍によって、この流れはいっそう強まっています。

ミレニアル世代・Ｚ世代といわれる若手社員や就活学生は、今だけでなく、10年後・20年後の「良い会社」を選びたいと思うことでしょう。昔のように、“忠誠心内蔵型”で入社してはきませんので、後天的にロイヤルティ(帰属意識)やモチベーションを獲得することが必要です。そのためには、時代と調和した「社会的存在意義」を発揮し、社員からの支持・共感を獲得すること（インターナルブランディング）が重要です。

企業評価の新しいモノサシ「ESG」

現代における「良い会社」、すなわち持続的成長・中長期的な企業価値向上が期待できる企業評価のモノサシとして、「ESG（Environment：環境／Social：社会／Governance：ガバナンス）」がますます重要視されています。今この時代の優れた企業は、サステナビリティを経営や事業戦略に組込むことにより、ステークホルダーから信用・信頼を獲得し、社会的評価を高め、持続的成長・中長期の企業価値向上を目指します。それを投資家側は、非財務情報として「ESG」で評価するということです。

こうした脈絡により、サステナビリティ経営によってもたらされる非財務情報が、投資家に「ESG」で評価され、時価総額（株価×発行済株式数）に直結します。そして、リスク・プレミアムの低下を通じて資本コストを引き下げ、本源的な企業価値向上に結びつきます。

以上のような文脈を踏まえ、サステナビリティ時代における企業ブランディングについて、解説していきます。

細田式「サステナブル・ブランディング」フレーム

企業ブランディングに、サステナビリティ要素で現代的意味づけを行い、時代が求める価値を赤“自社らしく”提供し、社内外のあらゆるステークホルダーと良好な関係性を構築していく。これが、私の提唱する「サステナブル・ブランディング」のコンセプトです。

サステナブル・ブランディングは、「ビジネスと社会課題解決を両立させ、“らしさ”で競争優位を創り出す」戦略メソッドです。それでは、「事業活動×社会課題（ＳＤＧｓ）×自社らしさ」の３要素を掛け合わせた、「サステナブル・ブランディング」のフレームワークをご紹介します。

これまでの「事業戦略」に「社会課題(サステナビリティ要素)」を組込み、時代にふさわしいビジネスとして磨きをかけ、その上で、「自社らしさ」が触媒になることで「差異化」が実現し、競争優位につながります。この３つの輪が重なった、真ん中の「★(スター)」こそが、時代が求める競争優位の源泉といえます。

このフレーム図は、それぞれの「輪の重なり」がポイントとなります。すなわち、「①・②・③・★」のポジションです。

①のポジション：「自社らしさ」×「社会課題（ＳＤＧｓ）」… 自社らしい社会貢献活動
②のポジション：「事業活動」×「社会課題（ＳＤＧｓ）」… CSV(Creating Shared Value：共通価値の創造)、事業による社会課題解決
③のポジション：「事業活動」×「自社らしさ」… 自社の持ち味を活かしたマーケティング活動、ブランディング活動
★３つの輪の重なり：「事業活動」×「社会課題（ＳＤＧｓ）」×「自社らしさ」… サステナブル・ブランディング

ビジネス×社会課題解決×自社らしさ＝時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社。この成功方程式を可視化したものが、「サステナブル・ブランディング」の戦略フレーム(３つの輪の図)です。

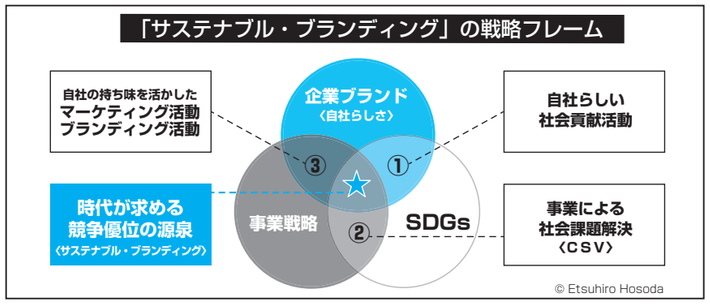
ＳＤＧｓとサステナブル・ブランディング

ＳＤＧｓ（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）とは、2015年９月に国連で採択された、2030年までに達成すべきグローバル課題への取り組み目標です。ＳＤＧｓの文脈においても、まずは自社が社会や環境に与える「インパクト（影響）」に着眼することが重要です。その際には、ポジティブ・インパクト（正の影響）だけではなく、ネガティブ・インパクト（負の影響）も同時に洗い出すことが必要です。

企業の活動にどうＳＤＧｓを取り入れるかについては、「機会」と「リスク」の２つの側面から捉えることが大事です。機会とリスクのバランスをとり企業活動とＳＤＧｓの融合を図ることで、事業を通じた社会課題解決である「機会創出」と、「リスク回避」を図ることが可能になります。これを上述の「サステナブル・ブランディング」のフレームに当てはめてみると、②のポジションは、事業によるＳＤＧｓの目標達成であり、★のポジションは、それを“自社らしく”実現するということです。

「CSR/CSV/ESG/SDGs」を味方につける、企業価値創造ストーリー

現代社会において企業セクターは、サステナビリティを希求することが求められています。こうしたスタンスで事業を営む企業は、持続的成長・中長期の企業価値向上を図ることができると評価されます。



まとめとして、こうした脈絡を端的なロジックで表現しておきます。

○企業は、現代社会の共通目的である「サステナビリティ」に関する潮流を捉え、経営のあり方や事業戦略において柔軟に対応することが求められています
○「ＣＳＲ」の本質は、“社会対応力”です。社会とは、時代の価値観を反映したステークホルダーという認識で結構です。そして企業が「対応」するのは、「現代社会の要請や期待」です
○要請に対応するのは「基本的ＣＳＲ」、期待に応えるのが「ＣＳＶ」。その際、「ＳＤＧｓ」に留意することが要諦です
○それによって、ステークホルダーの評価が高まります。それこそが「社会的評価（reputation）」です
○「社会的評価」とともに、「競争優位性（らしさ）」が発揮されると、時代にふさわしいブランド力が高まります。それが、サステナブル・ブランディングです
○「ブランド力」が高まれば、「無形資産（見えざる資産）」に寄与します
○「見えざる資産」は、将来キャッシュフローを生み出すドライバー（原動力）となります。すると、本源的価値が高まります
○これを、投資家は「ＥＳＧ」要因で評価します。そのために「統合報告」によって、財務だけでなく、「（ＣＳＲ・ＣＳＶ・ＳＤＧｓで育んだ）非財務」を的確に“Ｅ・Ｓ・Ｇ”で発信して、市場価値への反映を図ります
○よって、サステナビリティを希求でき、結果として中長期的な企業価値の向上につながります

これが、「CSR/CSV/ESG/SDGs」を味方につけた企業価値創造のストーリーです。

「Z世代を活かす経営」
～若手社員が活躍できる環境を考える～

一般社団法人日本能率協会
人事・教育部門評議員会 分科会

若手社員の育成に悩んでいる企業は多いのではないでしょうか。日本能率協会 人事・教育部門評議員会分科会では「Z 世代を活かす経営」のテーマで、どのようにすれば若手社員を活かすことができるか議論しました。本分科会では「入社 1 ～ 3 年目」の若年層を「Z 世代」と仮定しています。

1. Z 世代を活かすために

昨今、各企業から「若手の早期離職」「若手のモチベーション低下」「若手の主体性の低さ」といった課題や、Z 世代への教育やコミュニケーションについての不安が多く聞かれるようになった。将来の企業の担い手となる Z 世代は、先輩・上司世代とは異なる社会環境の中で育ってきており、分科会メンバーが新入社員のころとは違う価値観を持っている人が多い。そのため、分科会メンバー世代の価値観をベースにした対応をとると、モチベーションの低下を招き、場合によっては人材流出につながるリスクがある。

各企業は、Z 世代に活躍できる環境をどうつくり、どう上の世代と融合するのかを早い段階から構想・構築していく必要がある。Z 世代が活躍できる環境をつくることができた企業は、結果として、社員一人ひとりの個性を活かせる組織であると言えるであろう。

人事・教育部門評議員会分科会では、評議員各社から部課長クラスに参画いただき、Z 世代の特徴や今後に向けた課題意識を共有しながら議論を重ねた。議論のプロセスに Z 世代へのインタビューも加え、より実態に即した対応方法を検討した。短期間ではあったが、Z 世代が活躍してもらうには、どのようなことに留意し、どういった行動をとると良いかについて、整理することができたと感じている。

本稿が、産業界各社の人事・教育施策の検討、実施に役立てば幸いである。

【図 1】 Z 世代の特徴と背景

Z 世代の特徴

・答えを欲しがる、効率重視
・目立つことを嫌う、周囲の反応を見て行動する
　他人を見る・見られることへの意識が強い
・グローバル意識が強い
・受け身
・オンリーワン志向
・やりたいこと、なりたい姿が明確にある
・ワークライフバランスへの感度が高い
・安定志向
・承認欲求が強い、フィードバックを欲しがる

↔

特徴が醸成された背景

※デジタル・ネイティブとして育っている
・様々な情報が簡単にとれる環境（正解をすぐに調べることができる）
・情報発信ツール（SNS 等）の多様化
・海外旅行が昔よりも安価
・教育現場での多様化
・少子化で丁寧に育てられた
・ゆとり教育で「相対評価」から「絶対評価」へ
・売り手市場（やりたいことで会社選択）
・全国的な働き方改革推進の動き
・終身雇用制度の崩壊
・黙っていても色々な選択肢がもらえる

2. Z 世代の特徴

分科会では、最初に、参加メンバーが自社の『Z 世代の特徴』を出し合い、その特徴が醸成された背景』についての仮説をつくった上で、『Z 世代が「会社」や「働くこと」に関して求めること』、『従来の人材育成の在り方やリーダーシップの取り方では Z 世代に対応できないこと』についてまとめた（図 1 参照）。

この議論で分かったことは、デジタル・ネイティブである Z 世代は「つながり」「多様性」「意味」をとても大切にしており、外発的動機づけだけでは通用しないであろうということだ。また、会社の中での価値よりも、社会の中での価値を重視していること、丁寧なコミュニケーションを求めているということも分かった。

3. Z 世代への対応案

Z 世代に対して、「今、どのような対応をしているのか」と「その対応はそもそもどのような目的で行っていたのか」について、日常の業務アサイメント、日常のコミュニケーション、中長期のキャリアアドバイス、という 3 つの切り口で、現状分析をした。

結果として、現在私たちが Z 世代にとっている対応は、彼らの価値観には合わないものが多数あることが分かった。例えば、「とにかくこれをやりなさい」「まずは自分で考えてみなさい」といった指示の仕方、キャリアについてお互いが想いを共有していない、コミュニケーションの取り方や頻度が不十分、等である。

ただ、確かに対応は適切ではないかもしれないが、その対応の目的自体は、どれも Z 世代の成長を考えているものであることが確認できた。

これまでの議論を元に、対応案を図 2 のようにまとめ、分科会参加メンバーの所属企業の Z 世代にヒアリングを実施した。

インタビューの内容を大きく 4 つの不満や要望に集約し、その裏にある不安、そしてそこへの対応を整理したものが図 3 である。

4. 分科会からの考察

今回の分科会のテーマは「Z 世代を活かす経営」であり、このテーマは Z 世代への効果的な対応策を見出すことはもちろん、今後の日本企業における人材マネジメント全体を検討するうえでも極めて有益であった。以下では、そのような観点から、分科会の議論を通じて見出されたポイントについて解説する。

【日本企業における人材マネジメントと Z 世代】

日本企業はこれまで他国企業と比べて独自の人材マネジメントを確立してきた。それは、大人数の新卒者を毎年 4 月に迎え入れて、社内で長期間育成していくというものである。育成プロセスにおいては、その人材にとって少し難易度の高い仕事を与えることで、仕事を通じた成長を狙っている。したがって、職務を限定した雇用ではなく、様々な業務を通じて成長することを可能とする雇用体系になっている。これは、「タレントデベロップメント（人材の成長）」をベースとする人材マネジメントである。

一方で、世界標準の人材マネジメントは「ジョブ（職務）」をベースとしたものである。当該職務の内容や必要能力などを明記した職務記述書（job description）をあらかじめ作成する。そして、職務記述書にもとづいて人材の採用、評価、処遇が行われる。

Z 世代がもつ暗黙の前提には、「外

【図 2】 Z 世代への対応案

① 仕事への納得感を高める
② 本人がキャリアを描けるように支援する
③ モチベーションを高める
④ 関係の質を高める
⑤ 意図的な育成をする
⑥ MBO 制度への納得感を高める

【図 3】 Z 世代に対する対応案

不　満	不　安	対　応
やりたくない仕事をやらされる	成長できていないかもしれない 成長のチャンスを奪われたのでは？	・上司が本人のキャリアについての考えを知っておく必要がある。具体的に考えていなければ、考えてもらうように仕向ける。 ・キャリアについては、会社からの提示を待つだけでなく、能動的に考えてもらう。 ・上司は「今の仕事があなたの成長につながる。だから安心して頑張ってほしい」というメッセージを発信する。併せて、その仕事をすることが、将来のキャリアにどうリンクするのかを説明する。上司はそれができないといけない。
仕事・業務への納得感がない	社会にインパクトを与えられていないのではないか？ インパクトを出せるような専門性が身についていないのではないか？	・仕事のやり方だけでなく、その仕事の意味を伝え、本人の業務がどのような社会的価値を生み出しているのかを伝える。 ・その仕事で、どのような力が身につくのか、あるいは、本人のどういった能力があるからアサインしているのかを伝える。
配置転換のスパン（3 年程度）が長い キャリアプランを示してほしい	専門性がつかないのではないか？ （市場価値が高まらないのではないか？）	・Z 世代には、専門スキルしか見えていない可能性がある。そのためメタスキルと専門スキルがあることを Z 世代に理解、納得してもらい、メタスキルを習得するには 3 年程度必要であることを説明する。 ・納得してもらうには、価値観やキャリア観、悩みなどを上司側が知っておく必要がある。
見てほしい フィードバックが欲しい	一人ぼっちになる？ （職場の一員になれていないのではないか）	・ポジティブでもネガティブでも、すぐにフィードバックをする。「ちゃんとみているから」というメッセージの発信になる。 ・上司が積極的にコミュニケーションの機会を増やすことで、Z 世代のヒューマンスキルを強めていく。上司が時間を確保できない場合は、チームメンバーが対応するなどでカバー。「やらない」状態にはしない。

部労働市場における人材価値」「短期・小規模・独力で生み出す成果」「専門性スキル」「社内外・低い予見性のキャリア形成」などがあった。これらは、まさにジョブ型の人材マネジメントを（暗黙に）前提としているように思われる。

しかし、多くの日本企業が急速にジョブ型の人材マネジメントに移行することは現実的ではないだろう。

したがって、現実的には、日本企業においてはタレントデベロップメント型の人材マネジメントが当面は続くと思われる。（例えば、IT 分野などの一部の職務ではジョブ型の人材マネジメントが進展するかもしれない。）

とは言え、日本企業の現状をふまえると、従来とまったく同じようにタレントデベロップメント型の人材マネジメントに取り組むこともまた現実的はない。

そこで、Z 世代が重要になってくる。ジョブ型思考をもっているZ 世代が活躍できる日本企業においては、タレントデベロップメント型をベースとしつつもジョブ型志向の人材にも対応できる新しい人材マネジメントが生み出されるはずだからである。以下では、そうした視点にもとづいて、本分科会の成果を考察する。

【Z世代を育成するためのポイント】

本分科会の議論から見出されたことは、Z 世代を育成するためには人事制度の大きな変更は必ずしも必要ではなく、コミュニケーションを変えることで十分に対応できるということである。

人事や現場上司などの既存人材が明確に意識すべきことは、勤続年数が長い自分たちとZ 世代は、「前提（重視していること）」が大きく異なる可能性があるということである。「自分たちはこうやって育ってきた」「これまではこういうやり方で問題がなかった」という理由で、その方法をZ 世代に押し付けることは効果的ではない。

しかし、過去を全否定することもまた適切ではない。Z 世代を育成するための考え方は、当事者がコミュニケーションを重ねることで、主体的に見出していくことが不可欠だ。

その際に、ぜひ意識していただきたいのが「アンコンシャス・バイアス」である。アンコンシャス・バイアスとは、暗黙（無自覚）に依っている前提・価値観のことである。

自社で長期間勤続してきた既存人材は、多くのアンコンシャス・バイアスを有しているはずである。無自覚だからこそ「どうして若者はそう思わないのか」「若者の発想や行動はあり得ない」とついつい思ってしまうのである。しかし、もしかするとそういった感情の背景には、自身のアンコンシャス・バイアスが潜んでいるかもしれない。

アンコンシャス・バイアスに留意すれば、Z 世代とコミュニケーションをとるときに様々な道筋が見えてくる。第一に、Z 世代とコミュニケーションをとるプロセスにおいて、自らのアンコンシャス・バイアスに気づくことができれば、それを自身のなかで相対化することができるはずである。

第二に、自らのアンコンシャス・バイアスを認識できる人は、Z 世代に対してもアンコンシャス・バイアスに気づくように促せるはずである。Z 世代が抱えている不満・要望・不安は、Z 世代側のアンコンシャス・バイアスに依るところが大きいであろう。したがって、Z 世代が自分自身のアンコンシャス・バイアスに気づくことができれば、自分の価値観を拡げ、行動変容することも可能になる。

このように、人事・現場上司などの世代とZ 世代の双方が、自身のアンコンシャス・バイアスに気づくことができれば、お互いに価値観を拡げて行動を変えることができる。いわば、当事者同士の「歩み寄り」である。ぜひ各社で、当事者同士のクリエイティブなコミュニケーションが展開されることを期待している。

【生涯現役が求められるZ 世代】

Z 世代は「生涯現役」の時代を生きていくことになる。人生100 年時代ともいわれる中、Z 世代にとっては 50 年間程度の長期的な社会人生活を想定する必要がある。

そのような先行きが見通せない状況において、Z 世代が自身のキャリア形成に大きな不安を持つことは理解できる。しかし、だからといって、Z 世代がイメージしているような「専門スキル」だけで、長期間にわたるキャリア形成を実現することは難しい。なぜならば、たとえ強みとなる専門スキルを現在保有していても、長期的にはその専門スキルの価値が低くなってしまうリスクもあるからだ。

したがって、生涯現役が求められるZ 世代に必要なのは、いわば「メタスキル」である。メタスキルとは、「人間力」と言われることもあり、「どのような状況でも自分を動機づけて、自分を成長させられる力」のことである。キャリアを形成していくためには、メタスキルが不可欠である。

そして、人事･現場上司などは、高度なメタスキルを保有していることが多い。保有しているメタスキルは、Z 世代にとっても極めて有用なものである。Z 世代が自らのアンコンシャス・バイアスに気づき、メタスキルの有用性を認識できるように支援することは人事・現場上司などの役割である。

【エンプロイメンタビリティ】

今後のビジネスは、社会も、顧客ニーズも、働く一人ひとりの置かれている状況も大きく変化するなかで展開されていく。劇的で不確実な変化に対応できなければ、企業は生き残ることができない。

そのためには、企業は自ら変化し続けることが重要で、変化を先取りできる組織を構築することが急務となる。そして、変化を生み出すのは「自律人材」である。自律人材とは、「組織や仕事において自ら変化を起こせる人材」のことである。自律人材は、自分らしさを活かして組織の変革に貢献する。こうした自律人材を社内に増やしていくことが、企業が発展できる原動力となる。自らの価値観を明確に持っているZ 世代は、こうした自律人材となり得るポテンシャルを持っているとも言えよう。

しかし、そうした自律人材はどの組織でも価値を発揮することができるため、現在の所属会社の魅力が低下すれば、より魅力的な他社に転職したり、起業をしたりして現在の会社を離れてしまう。そのため、組織としては「自律人材を引き付ける組織の力」が必要になる。この力のことを、慶応義塾大学の花田光世名誉教授は「エンプロイメンタビリティ（Employment-ability）」と名付けた。エンプロイアビリティ（Employability）は労働市場における個人の価値を意味するが、エンプロイメンタビリティは自律人材にとっての組織の価値（魅力）である。組織がエンプロイメンタビリティを高めるためにすべきことは、社員一人ひとりが自分なりの得意技や強みを発揮して組織に貢献するという「一人ひとりの多様な組織貢献の在り方」を期待し支援することである。

したがって、「Z 世代一人ひとりが自分なりの得意技や強みを発揮して、組織に貢献する」という状況を人事や現場上司などが生み出すことは、Z 世代にとどまらず、全社員にとって魅力的な組織づくりにつながり、組織としてのエンプロイメンタビリティの向上にもなるのである。つまり、Z 世代への対応を組織開発につなげるという広い視点が重要である。

【ダイバーシティ＆インクルージョン】

Z 世代は旧世代とは異なる価値観を持っている。ダイバーシティ・マネジメントの研究分野では、ダイバーシティは「諸刃の剣」であることが証明されている。ダイバーシティのポジティブ面として「創造性の促進」がある一方で、ネガティブ面としては「コミュニケーションが低下する」「ぶつかり合い、不信感を生み出す」ということが「生産性の低下」をもたらすと指摘されている。

つまり、ダイバーシティを促進すると、ポジティブ面の効果も生まれるが、ネガティブ面も大きく生じてしまう可能性がある。そこで、ネガティブ面を抑制してポジティブ面を最大化するダイバーシティ・マネジメントが必要となる。近年では、インクルージョン（inclusion）という概念が注目されている。南カリフォルニア大学の Mor Barak 教授は、インクルージョンを「マイノリティが組織の主メンバー（mainstream）であるという感覚を持っている状態」と定義している。つまり、組織内でマイノリティとされる人材が、組織から活躍を期待されていて、自分に活躍の場があると認識できることが重要となる。

そのうえで、Mor Barak 教授は「インクルーシブ・リーダーシップ（inclusive leadership）」という概念を提唱している。それによれば、インクルーシブ・リーダーシップには 4 つの要素があり、それは「一人ひとりの個性の認識」「異なる視点を追求することの奨励」「目的・目標の共有化」「参画のための動機づけ」である。

したがって、Z 世代に対応するときに、インクルーシブ・リーダーシップにもとづいて対応することで、ダイバーシティのネガティブ面を抑制し、ポジティブ面を最大化できる可能性が高まると言えよう。

現場上司がインクルーシブ・リーダーシップを発揮する対象は、本来はZ 世代にのみに限定すべきではない。育児中の社員、親の介護をかかえている社員、障がいのある社員、慢性疾患のある社員、シニア社員など組織内の多様な人材に対してインクルーシブ・リーダーシップを発揮することが必要である。「Z 世代を活かす経営」という議論には、Z 世代の活躍にとどまらず、実はこれからの日本企業の発展に向けた多くの重要な課題が含まれている。

一般社団法人日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION
〒105-8522　東京都港区芝公園3-1-22　TEL 03-3434-1601　https://www.jma.or.jp