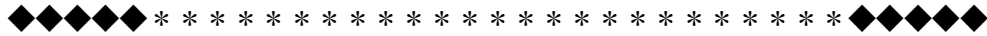


◆◆◆◆◆ * * * * * ◆◆◆◆◆
第17期サステナビリティ経営研究会 第1回研究会プログラム報告

《テーマ》 『サステナビリティ経営で未来を切り開く』



△講演「創発型責任経営—新しいつながりの経営モデル」

神戸大学副学長・大学院経営学研究科教授 國部克彦氏

2000年に規制緩和、市場中心になりつつあった状況下で、CSRはEUが政策として採用したことで始まった。その後2010年代にCSV概念の登場で責任を果たすことだけでなく、価値創造が重要になり、2015年以降にはCSRはSDGsとして世界共通の課題として登場した。このようにCSR活動が定着し重要性が増す一方で、CSR活動が価値創造と結びついたことによって、通常のビジネスとCSRとの違いが曖昧になった。その後SDGsがブームになってからも、CSR活動が社会的課題の解決に結びついているのかに対して疑義が投げかけられるようになった。

このようなCSRが抱える困難を乗り越えるためにはCSRの本来の意味であるRの責任(responsibility)の概念の本質に立ち返って再構成する必要がある。しかし、2000年のEUの定義やその後のCSRの文脈において責任は定義されていない。

責任には有限責任(accountability)と無限責任(responsibility)の2つの概念があり、accountabilityは契約等に基づく、資源・権限の委託・受託の関係から生じる責任で果たされなければ何らかの制裁が伴うものである。一方、レヴィナスやデリダの哲学に基づくresponsibilityとしての責任は応答できることが責任として理解され、有限のものではなく、他者は自己に対して無限に存在し、自己は他者に無限の責任を負うものである。CSRの国際規格であるISO26000においてはresponsibilityとしての責任として必ずしも体系化されているわけではない。

そこで責任の本質をレヴィナスやデリダの哲学に求め、そうした責任の本質に依拠した経営モデルとして、新たに創発型責任経営を提唱する。創発型責任経営とは無限責任の考え方に基づき社員による主体的な活動を奨励して、創発的な実践を生み出す経営のことである。そうした責任は果たせば果たすほどに新しいつながりを次々と生み出していく(新しい経営のつながりの経営モデル)。これは全社レベルでもプロジェクトレベルでも実施することが可能である。オムロン、ブリヂストン、丸井グループ、ヤフー、三菱重工業の5社の事例で調査を行った。調査の結果、創発型責任経営のタイプとして1. 企業理念型、2. 社会問題指向型、3. 自発性尊重型の3つが識別された。また創発型責任経営を実施するにあたって、知の探索と知の深化を促進する組織デザインと、実行にあたっては従来型のオペレーションとは異なるコミットメント、目標設定、実行、情報発信、自己評価の5つのオペレーションプロセスが提案された。上述してきた創発型責任経営は2015年に国連が採択したDGsを単なる実態を伴わないSDGs活動を強調するようなSDGsウォッシュのような取り組みではなく、SDGsを実態が伴う取り組みとするにあたっても有効である。創発型責任経営に基づけば、SDGsの17の目標を無限責任、ターゲットを有限責任にして、ターゲットを連結することによって、無限責任を追求することが可能となる。創発型責任経営は、経済中心のつながりを人間中心に回復させ、社会との新しいつながりを生み出し、組織のサステナビリティを強化することを可能にする。

△企業事例「丸井グループの共創サステナビリティ経営の実践」

株式会社丸井グループ サステナビリティ部

丸井グループがサステナビリティに本格的に取り組む契機となったのが、リーマンショック後二度の経営危機を経験したことであった。そうした経験を踏まえ、すべての事業プロセスに「お客様」視点を取り入れることを目指して共創経営というキーワードでビジネスを考えるようになった。そうした取り組みの例として、2016年に博多マルイがオープンする2年前からたくさんのお客様と企画会議を何度も重ね、まさにお客様とともに博多マルイの事業に取り組んだ。

丸井グループの共創経営の核として、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を掲げた。このインクルーシブという言葉はSDGsのゴールの誰も置き去りにしないというメッセージを活用し、サステナビリティのテーマとして「インクルージョン（すべての人）」を掲げた。

企業の長期ビジョン策定にあたっては、手上げによる社員全員参加型でエントリーシートの内容で7倍の倍率の中から役職を超えて選ばれた、670名の社員が長期ビジョン策定に参画し、ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創り、共創サステナビリティ経営によって、企業価値は将来世代を加えたすべてのステークホルダーのしあわせ（利益）を拡大するという考えを策定した。

上述した共創サステナビリティの実践としてグリーンビジネスへの参入し、将来世代の要請に対応し1.5°C以下を目指すという目標を掲げた。ビジネスへの取り組みとして、自社が使用するエネルギー100%を再生可能エネルギーに切り替えることを決定した。また電力の切り替えを検討しているお客様へも、丸井グループのエポスカードを通じて再生可能エネルギーへの切り替えをおすすめし、グリーンビジネスではリスク影響よりもビジネス機会を大きくすることが可能になることが明らかになった。

共創ビジネスとして店づくり、モノづくり、働き方や多様性のインクルージョンについて取り組みが行われた。博多マルイではお客様会議でコンセプト・品揃え・モノづくり、接客サービスまでを議論してすべてのお客様に来店してもらえるインクルーシブな店づくりを実現し、成功を納め他店舗においても波及した。モノづくりにおいてもインクルーシブなモノづくりとして、すべてのお客様に対応できるように、全サイズへの品揃えを拡大することで、インクルージョンが生まれた。ワーキングインクルージョンとしては残業時間抑制、女性活躍推進、年代の多様性への取り組みが進められた。

丸井グループのサステナビリティ経営ではCSRとして取り組み、コスト増を許容するのではなく、課題に対する機会と捉え、ビジネスにすることで企業価値の向上を図り、サステナビリティを通じて二項対立を乗り越える世界を実現することを目指している。