



第18期サステナビリティ経営研究会 第2回研究会プログラム報告

《テーマ》『創発型責任経営と社会価値創造』



☆講演「創発型責任経営でSDGsに挑戦する」

神戸大学副学長/バリュースクール長/経営学研究科教授 國部 克彦氏

ポイントは3つある。SDGsは企業が社会に定着しているのか。COVID-19はSDGsにどのような影響を与えるか。SDGsを通じて社会を変革するために「創発型責任経営」をどのように活用することができるのか。

まずSDGsの意義と課題を考える。意義は、全世界共通の社会目標の確立と、公的セクターだけでなく民間セクターも巻き込むこと、具体的な達成目標を持ち、その進捗管理がビルトインされていることである。課題は、現在のCSR活動をSDGsに合わせるだけでは実質的な意味はないので、SDGsで「世界」を変えるには何が必要か等を考えていくことだ。

西谷研究室との共同研究で、「企業にとってのSDGsの各目標の重要度」について調査したところ、目標の8(働きがいも経済成長も)と目標12(つくる責任使う責任)と目標9(産業と技術革新の基盤をつくろう)が最も高く、SDGsへのステイクホルダーの影響力は、株主や投資家とバイヤー(e.g.顧客企業)と消費者(e.g.製品・サービスの最終消費者)の順に影響力の大きい関係者だとわかった。一方、従業員やサプライヤーからの影響はそれほど強くなく、企業がSDGsを進めるには証券市場および取引先など外部から要求されることが多く、内部(従業員など)からの影響はそれほど強くないことがわかった。

SDGsの大きな課題は、盛り上がるSDGsと浸透しないSDGsがあることだ。政府・自治体ではSDGsプロジェクトが目白押しで、企業・大学でもSDGs活動の展開を積極的に行なっている。一方、一般社員や市民の関心は高まらない。もう一つの課題は、COVID-19によりSDGs対応も変容が迫られ、どう対応していくか、である。COVID-19のSDGsに対する影響について、最近のNatureに掲載された論文では、目標やターゲットの達成がCOVID-19によって危ぶまれる可能性のあるものと、目標やターゲットの達成がCOVID-19の影響を緩和する可能性のあるものと、目標やターゲットの達成がCOVID-19の影響を悪化させる可能性のあるものがある、としている。

SDGsの意義と課題をまとめると、個々の社会問題への潜在的な関心を顕在化させ、社会的課題への解決に向けて、世界的な動きを加速させることがSDGsの意義ではないかと考える。しかしながら上記の調査の結果、従業員や学生などへの認知度がそれほど高くないことから、トップダウン的取り組みだけでは、SDGsの目的は達成されない。そうであれば、個々人の関心を、組織活動を通じて社会的課題に結びつける活動、その中にSDGsを組み入れることで、SDGsを進めることができるのではないかと考える。そして、そのうちCOVID-19を出来るだけ緩和させる方法等も必要となってくる。その一手段として、創発型責任経営が考えられる。

創発型責任経営は「責任」と「創発」という2つのキーワードがある。企業経営における「責任」の本質を検討しておくは。「責任」には大きく responsibility と accountability との2つがある。Accountability は、自己の行為を説明し、正当化する義務であり、説明者は制裁を受ける可能性を持つものである。これに対し、responsibility は応答できることが責任で、責任の範囲も無限定となる。この2つは同じく「責任」であるが全く違う概念となる。創発型責任経営の責任は responsibility のほうである。では accountability から responsibility への転換はいかにして可能になるか。無限責任の世界では、責任関係は一方向ではなく双方向になり、責任は「委託者」にも「受託者」にも存在する。無限責任のネットワークが地球を覆うことを通じて、価値創造のネットワークを形成する。もう1つ重要な概念は「創発」である。創発型責任経営は無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。責任 (responsibility) は果たせば果たすほど増えていくので、責任は次々と新しいつながりを生み出していき、すなわち「新しいつながりの経営モデル」である。

例えば、オムロンの企業理念実践経営では、「社会課題の解決」というミッションが通常のビジネスの範囲を超える、企業の「責任」の範囲を社員に自覚させることによって、社会価値の創造を通じた新しい事業機会の可能性が高まった。社内に与えた影響は、自ら考えて行動することの意義を学び、問題関心を共有する社員の輪が広がることだ。社会的課題という意識で社内外にネットワークが拡大する「責任の社会的つながりモデル」が形成できた。

創発型責任経営で SDGs に挑戦するには、SDGs に関する社員主導のプロジェクトを実施する社内横断的プロジェクトが望ましい。プロジェクトの実施には全社で支援する仕組みを考案し、可能なら社外も巻き込むことだ。組織を通じて社会的課題を解決することをミッションとし、社会ファースト、組織セカンドで進めることが大事になる。COVID-19 の影響もこの活動に取り込むことが考えられる。SDGs は社会的な目標なので、企業と社会との関係を新たにつなぐことで、組織の境界を変化させる活動となる。他方、無限責任で SDGs を考えると、goal を無限責任、target を有限責任して、target を永遠に連結することで、無限責任を追求することになる。無限責任を無責任にしないための target と、target を有限責任にしないための goal という役割分担を通じて、goal と target を社員に能動的に考えさせる実践の展開ができないだろうか。SDGs を形式から実質的に考えるとどうなるか。まず、SDGs の 17 の目標に対するコミットメントを表明することにより、無限責任として認識する。そこから COVID-19 への影響を考慮した活動に組み替える。コミットメントは 2030 年までの Target なので、会社が 2030 年まで継続する約束を示す必要がある。

最後に、SDGs の主体は「組織」ではなく「人間」である。組織のために SDGs を実践するのではなく、「人間」が組織を使って SDGs に貢献することが重要である。社員が主人公の社内・社外横断的 SDGs プロジェクトを創発型責任経営の発想で企画することだ。直接関係しないが、その中で COVID-19 の SDGs への影響を見極めて、計画に反映することも可能である。

☆企業事例 「NTNの企業理念浸透活動」

NTN株式会社コーポレートバリュー推進部

NTN 株式会社(以降は NTN と省略する)は摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑える「エコ商品」の軸受(ベアリング)を主力商品として、グローバルに事業を展開する精密機器メーカーであり、世界 33 カ国に約 220 の拠点をもち、2 万人以上の従業員が、より良い商品の研究・開発・製造・販売・サポートに取り組んでいる。NTN は「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念の実践を通じ、持続可能な「なめらかな社会の実現」を目指している。

グローバル化が進む中、NTN は共通する価値観として企業理念の浸透を重要な課題として取り上げた。2018 年 3 月に創業 100 周年を迎え、その直前の中期経営計画に「世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業」を NTN のあるべき姿に織り込んだ。創業 100 周年事業は、次の 100 年の持続的な成長と新たな企業価値を創造するための「変革」のエネルギーを生み出す絶好の機会であり、次の 100 年の成長の原動力となる従業員(インナー)をメインターゲットとし、企業理念の浸透と従業員の意識改革、及び長期ビジョンの NTN のあるべき姿のひとつ「世界中で存在感のある企業」に向けて、商品価値、ブランド価値の向上という2つのコンセプトを基にしていた。

100周年事業は、複数の部署から若手・中堅社員を中心に企業理念浸透ワーキングチーム(WC)を 2016 年に発足し、最初3ヶ月間企業理念について議論し、企業理念の必要性をメンバー全員が共感した。その後、社内に企業理念の浸透程度についてアンケート調査を実施し、多くの従業員は文言を知っているが理解していないことが浮かび上がった。次に、会社の歴史を遡り、創業者がどんな思いで事業を起したか、創業の理念を深掘りした。NTN100 年の歴史は挑戦の歴史であり、その根底には、創業者・丹羽昇と西園二郎から伝わる「開拓者精神」と「共存共栄精神」という2つの精神(スピリット)が流れていることが明らかになった。

創業 100 周年を機に企業理念体系を刷新し、これに合わせて 2018 年 4 月に企業理念行動指針「NTN スピリット」を策定した。すなわち、「開拓者精神で挑戦することで芽が出て、共存共栄精神で協働することで葉が育ち、約束を果たすことで花や実をつけて、NTNスピリットを自らの業務の拠り所とし、なめらかな社会の実現を目指すこと」をわかりやすい形にまとめたのである。

具体的な企業理念の浸透活動は、短期間で達成するものではなく、3つの段階に分かれてフェーズマップを作成し進めている。まず認知し、何のために自分が働いているか、あるいは NTN で働く喜びなどのコンセプトを基に「NTN スピリットブック」を作成し、NTN グループの全従業員向けに発行した。その上で、NTN スピリットを自分ゴト化するワークショップ(企業理念について考える会)や階層教育のカリキュラムに「企業理念」を反映することで共感してもらい、理解を深めた。実践については、NTN PROUD AWARD を作り、「企業理念の実践」する活動を NTN グループ全社から応募してもらい表彰することにした。第1回は創業 100 周年記念式典(2018 年 4 月)で開催したが、2019 年に第2回を開催し、今後も継続してグローバルに定着させていきたい。「NTN スピリット」は従業員への企業理念浸透のためのものではなく、それをもとに経営の基本方針が作られ

ているという企業理念と経営方針の繋がりを明確化することが次のステップと考えている。

企業理念の浸透活動は『社員が社会課題(レスポンシビリティ)に気付き、一人ひとりが主体的に考えて課題解決に取り組む』という創発型責任経営活動の一環として、社員の達成感、満足度(モチベーション向上)、組織を超えたコミュニケーション(組織力の強化)、及び外部環境の変化への対応力(思考する人材)を向上させ、社会貢献・人のつながり(ミレニアル世代の共感/採用)、創発を(社会的/経済的価値の創出)をもたらすものと実感している。