

サステナビリティの日系企業における導入と 人事の課題の研究¹

伊藤 武彦

1. 研究目的（はじめに）

近年の経営にとって社会、環境、経済を両立させるサステナビリティを実践する経営(Sustainable Management)の重要性が頻繁に指摘されるようになりつつある。経済産業省(2012)や北田(2013)は、現代企業は社会的責任を果たすことが義務だと論じており、その意識が国内企業でも浸透しつつあることも指摘している。一方で、Lethonen(2004)が指摘するようにサステナビリティは必須の経営アイテムであるか、利益の分配の手段としてのCSR的活動なのかについて解釈はさまざまでもある。

日系企業がグローバル化の進展をしていく上で国際社会の求めるものを意識することは、マーケットのステークホルダーの声を反映する意味で重要である。また、2013年のGRI G4による統合レポート化の推進などにより日系企業は今後より国際的な視点でみたサステナビリティに対する取り組みをより広い業務で行う事が求められてきている。そのためには全社員がサステナビリティを理解し、行動を行う事を経営戦略の一つの柱として置き、サステナビリティを全社的に実践する事が重要になってくると考えられる。

この企業内での実践化においては経営の人事への期待は、Schramm及びSHRM(2011)の発表では小さくはないが、戦略的ではなく実行支援という補助的なレベルに留まっている。

本研究ではサステナビリティの経営戦略レベルへの導入から人事への展開について、その必要性と意義、課題について日系企業と外資系企業とのサーベイ結果比較より考察を行う。

2. 問題意識、先行研究

本研究では使用するサステナビリティは、1972年に開かれた人間環境に関する世界の注目を集めた最初の会議となった国連のストックホルム会議を元にしており、1980年にUCN(国際自然保護連合)及びUNEP(国連環境計画)がとりまとめ「世界保全戦略」に初出した持続可能な開発(発展)(Sustainable Development)の、「現代の世代が、将来の世代の利益や要求を充足する能力を損なわない範囲内で環境を利用し、要求を満たしていこうとする理念」、1987年のブルントラント報告書における、「将来世代のニーズを損なうことなく今日の世代のニーズを満たすような開発」として持続可能な開発(Sustainable Development)の概念と認識を広げ、企業の努力が意識され始める大きなきっかけとなっている。

¹ 本研究においては大阪大学経済学部経済学研究科小林敏男教授、関口倫紀教授より多くの貴重なコメントをいただいた。ここに記して深く感謝申し上げます。なお本稿における全ての誤りは筆者に帰するものである。

企業においてサステナビリティを实践する経営（Sustainable Management）を行うという事は、伝統的な企業の責任範囲に環境や社会という新しい要素を加え、従来の企業経営における企業の責任の範囲を広げるというインパクトの大きな事項であると言える。しかし、一方ではウェバー（1905）が資本主義の生成過程で説いた隣人愛の实践と利潤の追求という二つの中心原則からすると原点回帰するという側面も含有している²。これはアダムスミスの公的利益においては個人の利益を犠牲にするという、利己的な人間性を認めないという考え方からすると、個人とその集合体である企業が当然とすべきスタンスであると考えられる。一方、フリードマンやハイエクの自由放任主義の考え方においては、ビジネスの目的は利益の創出にあり、ビジネス以外の義務は本来の義務ではない、そのためサステナビリティを経営において追求する事は本来の目的ではないというスタンスもある³。そのため、ウェバーの隣人愛の隣人の解釈によって企業はサステナビリティ経営を取り入れるかどうかについては見解が分かれるところがあると言える。

そのような背景の中で何故サステナビリティが経営において重要事項として採り上げられて来ているかについては、長期的なビジネスサイクルと環境との整合性、投資家の期待、CSR概念の拡大・多様化、説明責任の概念の世界的な浸透、経営におけるファッション性など様々な観点から論議され確認がなされている。

長期的なビジネスサイクルと環境との整合性

長期的なビジネスサイクルと環境との整合性については、持続可能な発展のコンセプト自体が中心となっている。ビジネスは地球の資源を利用して行っており、ビジネス活動を推進していく上で、その資源を枯渇、絶滅させるようなプロセスが入っている、将来的にそのビジネス自体のサステナビリティ（持続性）自身を阻害してしまうことになりかねない。このような自己矛盾を消し去る事に努力する事が、企業のサステナビリティを実現する事にプラスに働くという考え方である。

この概念は日本においては近江商人の「三方良し」という概念とも共通する要素も多く⁴、例えばサントリーが「水と生きる⁵」というキーワードを使用し、水を利用した製品を製造、販売するだけでなく、水資源の保全、確保にも力を入れるビジネス活動を行っている例などに代表される。一方で、一時的に儲けるような投機的なビジネスを行う場合においては、この論理は必要ではないとも考えられる。しかし、License to Operate という観点からは近年では、個の利益だけを追求し、社会に悪影響を及ぼすような非社会的と見なされる企業は追求を受けるなどネガティブな側面が増えていることは事業を行っていく上では無視は出来ない。そのため、短期的ビジネスを考える上でも社会・環境との整合性は重要事項であると言える。

² 詳しくは岡田正大（2014）新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか、Diamond Harvard Business Review January 2015、p52を参照いただきたい

³ 詳しくはアンドリュウ・サビッツ、カール・ウェバー（2008）「サステナビリティ」、株式会社アспект、pp. 145を参照いただきたい

⁴ 詳しくは Savitz, Andrew, (2013) “Sharing the profit with society” A conversation about Sustainability in Japan with Takehiko Ito, The Savitz Report, www.savitzreport.com を参照いただきたい

⁵ 詳しくは <http://www.suntory.co.jp/company/message/> を参照いただきたい

投資家の期待

企業経営に対する投資家の意識や要求の変化への対応という観点からも、企業経営においてサステナビリティは無視出来なくなっている。ベトナム戦争でアメリカ介入に反対する投資家が戦争関連の契約で利益をあげている企業から投資を引き上げた事や反アパルトヘイトでのサリバンの原則により南アフリカ投資の引き上げなど1970年代に始まった社会的責任投資（SRI）に始まり、1999年にダウ・ジョーンズ社は自社のインデックスにサステナビリティの要素自体を新たに自社のインデックスに追加したDJSI（Dow Jones Sustainability Index）を作成し、「サステナビリティを追求する事は経済、社会、環境の開発に対してのリスクを管理し機会とするような投資家に長期的な利益をもたらす⁶」として、サステナビリティが投資評価における重要なファクターであるという認識に変化している。

三宅（2006）⁷が指摘しているように、企業経営において投資家は経営者、株主、従業員、顧客という企業価値、人材価値を決める重要な要素の一つであり無視は出来ない。長期的なビジネスサイクルと環境の整合性ではサステナビリティは新しい追加項目として取り入れる側面が強いが、投資家の期待という観点からは、投資家の期待が変化しているのであれば企業の経営はそれに対応し、投資家の期待に応える必要性があり、サステナビリティは企業経営を行っていく上で当然追求すべきものであると捉えられる。

CSR との違い

社会への責任の遂行という側面からCSRとサステナビリティはその境界は曖昧である。Cohen（2010）は、CSRはビジネス行為、サステナビリティは環境、社会とのコラボレーションとし、CSRはビジネスがコントロール可能であるが、サステナビリティはより広範な社会的問題への責任であるとして区分し、CSRとサステナビリティを性格が異なるものという見方をとっている。これはLehtonen（2004）がThree pillar modelとBio-economy model（段階的發展モデル）に分類したものの後者と類似した定義であり、社会、環境へビジネスがどの程度拘わるかは、企業の段階的な発展のステータスなどに拠っており、そこに参加するかしないかは企業が決められる、即ち自主的な持続可能性の達成と一致する。一方で、Three pillar modelにおいては経済、環境、社会の三つの制約を全てクリアすることが持続可能性の達成という点ではElkington（1998）⁸の提唱したトリプル・ボトム・ラインと整合し、この二つのモデルが示す差異が、CSRとサステナビリティを分けるファクターとなっていると考えられる。

一方で、サヴィッツ（2008）はCSRという用語が使われる時は企業の外にいるグループの恩恵を強調しているが、サステナビリティはそれに加えて企業自身が享受する恩恵も含んでいるとしており、その受益者の差異がCSRとサステナビリティを分けているとしている。

また、CSRとサステナビリティは異なるとしたCohenも「両者は交差したり離れたりす

⁶ 詳しくは Andrew W. Savitz & Karl Weber（2013）Talent, Transformation, and The Tripple Bottom Line, Jossey-Bass, pp. 29-65及 び SAM,（2012）,“Corporate Sustainability,” Dow Jones Sustainability Indexes: In Collaboration with SAM,を参照いただきたい

⁷ 詳しくは三宅光頼、（2006）、「人材価値構造の研究 企業価値の再構築化を中心とした考察」、大阪大学経済学部経済学研究科博士論文を参照いただきたい

⁸ 詳しくはアンドリュー・サビッツ、カール・ウェバー（2008）「サステナビリティ」、株式会社アスペクト、pp. 13、を参照いただきたい

るが、CSRはその責任を受け入れるという概念からサステナビリティのキーである」ともしていたり、財団法人国際経済交流財団（2011）の報告書では戦略的CSRの展開においてサステナビリティを今後の事業展開の主要課題として認識する必要性を訴えており、サステナビリティをCSRに内包するという考え方も存在しており、両者を全く異なるものと切り離して議論することの難しさが見られる。

説明責任の概念の世界的な浸透

サステナビリティの追求は、企業の説明責任に対する社会の意識の変化、高まりに対応するという側面でも機能している。製造物に対する製造責任だけでなく、フェア・トレードなど調達に関する妥当性等、企業が開示していく必要性のある項目は増加する一方であり、開示しない事に対するリスクを License to Operate という観点から経営者は意識せざるを得ない。

前段にあるように自主的な持続可能性の達成とするCSRとサステナビリティの違いを特徴づけるものとして報告(Reporting)がある。この報告において裁判等への予防・保険的観点⁹や、どの程度の寄付をしたというような観点よりも、企業活動自体が与える社会、環境への影響に対して利害関係者を巻き込み、協力を引き出すという視点を重要視している点にサステナビリティのユニークさが存在している。

サステナビリティの重要なポイントとして、企業の通常のビジネス活動の中で行うものであり、決してチャリティなどではないという考えがある。サヴィッツ（2008）は「サステナビリティは、密接に依存しあっている今日の世界のなかで賢明な事業を行うことであり、最も広い意味でのあらゆる相互依存の関係を継続させていくこと」としており、対決の姿勢よりも相互協力をするためのツールとしての報告機能を保有すべきとしている。

この概念はエルキントン（1998）¹⁰のトリプル・ボトム・ラインという報告・フォーマットに発展し、外部への報告の機能だけでなく、レポートを作成、報告する過程を通じて、企業自身が受ける恩恵を確認出来るという意味づけをしている。トリプル・ボトム・ラインは経済、環境、社会の三つの領域を総合して企業価値として判断するためのフォーマットであり、従来の事業活動における報告の中心であった財務的な側面だけでなく、他の二つの側面も取り入れる事により、企業のサステナビリティ活動を推進し、外部からもそれが経済、社会、環境のどの側面に便益をもたらしているかを評価しやすくしているものである。即ち、このトリプル・ボトム・ラインを全てプラスにし、報告するという過程を通じて、企業とそのレポートを読む社会が相互にサステナビリティの高い企業を認識出来るしくみとなっている。

このような財務的なレポートだけでなく、環境や社会に対する影響についての企業が参加すべきレポートは、WWFのエコロジカルフットプリント、グローバルコンパクトのCOP（Communication On Progress）、ISO26000など様々なフォーマット、基準が産み出されている。北田（2013）は、これらの報告書は、持続可能性報告書の国際基準の一つである、GRIの「持続可能性報告書のガイドライン」(Sustainability Guideline)にしたがって作成される事が多いとし

⁹ 詳しくは、岡田正大、(2014)、「新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか」、Diamond Harvard Business Review January 2015, pp. 50をご参照いただきたい

¹⁰ 詳しくはアンドリュー・サビッツ、カール・ウェバー(2008)「サステナビリティ」、株式会社アスペクト、pp. 13, Elkington, John (1998), "Partnership from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business, John Wiley & Sons, Inc., Environmental Quality Management, Autumn 1998を参照いただきたい

ており、2015年1月現在その最新バージョンはG4という第4世代に進化をしている。このG4においてはここまでは独立して作成、報告されていたサステナビリティレポートを財務等のレポートと一体化した統合レポートとして再構成されており、これを持ってElkingtonのトリプル・ボトム・ラインのコンセプトと企業の標準的なレポートフォーマットが形式的にも一致する事となった。

但し、このレポートには法令的な義務は存在していないため、企業はビジネスに専念すべきという観点からは、企業が膨大なコストや時間をかけてやる動機は少ないとも言える。しかし、GRIの共同設立者アレン・L・ホワイトが指摘するように¹¹企業は金融資本の提供者である投資家だけに奉仕しているのではなく、他の利害関係者にも奉仕する責任があるとの自覚を持つ事を求められており、GRIのレポートはその自覚をあらゆる利害関係者に示すという機能を持っている。この意味でサステナビリティを特徴づける報告を的確に行うという経営の重要性は単なる説明責任の高まりだけでなく、企業市民の見地からも存在していると言える。

経営におけるファッション性

Weybrecht (2010)、ポーター (2006)¹²が指摘しているように一般的なCSRのアプローチは断片的になりがちであり、ビジネスや戦略と直結していないケースも多く見られ、社会に恩恵を与える機会を充分とらえているとは言えない。一方で、サステナビリティを浸透させない要因として、企業がCSRとして提供するものの多くはチャリティなどの側面が強くビジネスとあまりにかけ離れていることがあげられる。また、その恩恵を受けるものたちも、企業の戦略の中ではなく、従来通りに提供される事を臨むという側面がある。哲学としては企業が自分達の活動で社会と環境を改善するという意味は変わらないが、提供形態では従来のアプローチを好むという社会の要求の逆の側面が現実存在している事にCSRという言葉の持つ限界の一つがある。

CSRとサステナビリティは前段で示した違いを除いては、特にそれが目標としている部分では共通している部分が多い。そこで、企業によっては「手垢のついた」CSRという言葉を使うよりも、従来の壁を超えた活動をするためのキーワードとしてサステナビリティという言葉を使用していこうとしているという側面がある。実際、企業のサステナビリティレポートはCSRレポートというタイトルがついている場合もあれば、その逆も存在している¹³。この意味でサステナビリティはCSR的な概念を含有しながらも現段階でも最も社会に自社の社会、環境、経済に対する活動を的確に理解してもらうために妥当な用語というファッション性からの活用という意味も存在している。

¹¹ 詳しくはアンドリュウ・サビッツ、カール・ウェバー、(2008)、「サステナビリティ」、株式会社アスペクト、pp.323を参照いただきたい。

¹² 詳しくはWeybrecht, Giselle, (2010), *The Sustainable MBA The Manager's guide to green business*, John Wiley & Sons Ltd.を参照いただきたい。

¹³ 例えば株式会社LIXILのHPを見ると国内サイト上 (<http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/>) ではCSRという言葉を使っていながら、グローバルサイトでは (<http://www.lixil-group.co.jp/e/sustainability/default.htm>) ではSustainabilityという言葉を使用している。

サステナビリティの現状

世界における現状

上記の通りサステナビリティには企業が取り組まなければいけない理由がいくつかの側面から存在していると言える。では、その用語の登場から十数年経ち実際に企業ではどの程度の浸透、認知がされているのであろうかと言うと、Wagner (2010)¹⁴のサステナビリティへの取り組み姿勢と企業業績との相関分析の研究の他に、2010年のグローバルコンパクトと *accenture* のスタディによるフォーチュン1000を対象とした調査により、90%以上の企業が行動を起こすだけでなく、子会社の戦略や業務にまで充分取り組むべきであると認識しているという浸透度の高さが確認されているレベルであり、まだ立ち上げ段階であると言える。

同スタディでは、3-5年間の合計株主利益率においてもサステナビリティに積極的に取り組んでいる企業は平均よりも6-21ポイント上回っているという結果も得ておりサステナビリティの浸透、取り組みの実行、業績への波及効果は認識され始めている。

またMcKinseyの2014年のレポートでは2904社の調査企業の中では、サステナビリティを企業のビジネスゴール、ミッション、バリューと連動させるという事がサステナビリティを実践する理由として最も高く、サステナビリティは企業文化と結合するケースが多く、業績管理との連動が一番少ないという報告がされていて、アクセンチュアのケースのようにサステナビリティと業績の関連についてはその効果が確認されるケースもあり、サステナビリティの業績との関連性はまだ充分確認しきれていない。

また、McKinseyは同レポートでサステナビリティを推進する組織は、クリアな戦略と1) リーダーのエンゲージメント、2) クリアなアカウントビリティとミドル・マネージャーのエンゲージメント、3) 外部のアイデアとネットワークの活用、4) 特にタレントにフォーカスした全従業員が実施するためのインセンティブの4つアプローチを(どれか一つに依存するのではなく)全て行っていると特徴づけており、サステナビリティの実践と成功は戦略などのハイレベルだけではなく、ミドル、ボトムレベルまでの全社的取り組み化と、人事施策への連携の重要性を提起している。

一方、SHRM、Schramm (2011)の調査では、サステナビリティを(組織のゴールの一つだとしている企業が57%にも拘わらず)企業のミッションに反映しているのは調査対象の35%(アニュアルレポートでカバーしている企業は31%)に過ぎず全体方針レベルでの認識と企業の公式な制度化、しくみ化への展開はまだ始まったばかりであるとも言える。

また、Schrammは同レポートでサステナビリティにコミットをしている事を示す方法として8つの項目について調査をしているが、

1. 組織のゴールの一部である (57%)
2. イン트라ネットでの情報のシェア (52%)
3. WEBでの活動の開示 (51%)
4. 組織のミッションへの組み込み (35%)
5. アニュアルレポートでの報告 (31%)

¹⁴ 詳しくはWagner, Marcus, (2010), The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects, *Ecological Economics*, Volume 69, Issue 7, May 2010, pp. 1553-1560を参照いただきたい

6. 個人の業績評価への組み込み (16%)

7. サステナビリティ報告書の作成 (9%)

となっており、サステナビリティの経営ゴール化や宣言に対して業績評価やレポートへの展開はまだまだである事もわかる。

この8つの基準のうち人事がHRMとして直接関与/貢献出来ると考えられるのは(1)、(6)又は(4)である。サステナビリティを企業として進める事をコミットすると言う事はミッションに反映され(4)、活動内容が社内外に報告される(2、3、5、7)必要がある。そのうち(1)の組織ゴールは戦略などからKPIとして形作られる性格が強いため、人事の関与というよりも経営や経営企画、事業部のリードによるものであるべきと考えられる。

(4)のミッションについてはHRは作成等におけるサポート役で主体になる事は考えにくいため(6)の業績評価がHRが関与するべきものとして位置づけられる。即ち、「サステナビリティを推進する企業において人事は業績評価にサステナビリティを組み込む事でマネジメントをサポート出来る」と言える。

一方で、業績評価の基準は企業のミッション、戦略ゴール、事業ゴール等からブレクダウンされ一貫性が求められるため(1)組織ゴール、(4)ミッションよりも値が低い事は想定されるとおりである。つまり企業はこの段階ではミッション、戦略レベルでサステナビリティを組み込んでおり、次の段階である業績評価までは進んでいないと考えられる。これは上記のSHRMが「HRはまだ準備段階」としている事と整合しており人事の今後取り組むべきテーマとして想定されている。

また、SchrammのレポートにおいてSHRMは人事の役割に大きな期待があるとしているが、まだ人事自体が学習や能力強化をする準備段階でもあるとしている。但し、法律上のコンプライアンスは最低限の基準であり、真のサステナビリティはそれ以上のものを指しており、人事はそれを示せるとしており、Savitz(2013)の指摘同様企業がサステナビリティを経営活動として浸透、実行していく今後において人事の役割は大きくなる事が想定される。

日本における現状

北田(2013)が指摘するように、経済産業省(2012)による持続的な成長への関心から、現代の企業は社会的責任を果たすことの義務化が強化されおり、企業はレポートをする事が新たな課題となってきている。北田はこれらの報告書は、持続可能性報告書の国際基準の一つである、GRIの「持続可能性報告書のガイドライン」(Sustainability Guideline)にしたがって作成される事が多いとしているが、日本においてどの程度実践されているかという先の世界での状況同様、実践の宣言に対してレポート化というレベルまでの展開はまだ少なく、最新のG4による統合レポートに対応していた日系企業はGRIのSustainability Disclosure Database上では2015年1月時点で12社であり、アジアで196社¹⁵がレポートしている現状からすると世界への発信・共有という観点からは低いと言わざるを得ない。他では、国連グローバルコンパクトの日本におけるローカルネットワークであるグローバルコンパクト・ジャパン・ネットワーク(GCJN)では加盟企業は192社¹⁶とGRIレポートと比べ多く企業の参加がみられる。GCJNは、

¹⁵ <http://database.globalreporting.org/>における2015年1月28日における筆者調査データに基づく。

¹⁶ <http://ungcn.org/gcjin/state/index.html>における2015年1月1日時点でのHP上公表データに基づく

GRI G4の要素を反映させるべく努力しながらも、あくまでも国連グローバルコンパクトの10原則への取り組み状況についてまとめたCOPの提出は必須であり除名対象条件¹⁷しながらもこれに参加し、署名し、レポートする事は自発的イニシアチブであるとしており、サステナビリティに対する活動はCSR以来その自発的領域を出ていないと言わざるをえない側面がある。

一方、一旦参加を宣言すると新たな訴訟の種を出してしまうのではないかとする懸念や、辞める事リスクも高まるために、あえて活動としては行っているが加盟はしないという選択をする企業も見られ、報告の実行と言う事に対する経営判断の難しさがある。しかも、どのような形式で世界に報告をするかの選択は自主的な選択に委ねられているため、北田の指摘するGRIの位置づけが国内では必ずしも優先的に意識され、反映しきっていない現状が確認される。

以上より、実態として、CSRもしくはサステナビリティ報告書の類いは上場企業ではかなりの確率でWEB等を活用して発行・共有されており、外形的・形式的なサステナビリティの報告やファッションとしての言葉は浸透をしているとも受け取れる。一方、グローバルレベルでの報告という点ではまだ試行錯誤の立ち上げ段階であると言える。

一方、国内では上原、山下、大野(2009)、北田(2013)(2014)の研究により環境業績と人的資本の正の関係性が明らかにされており、サステナビリティを経営として推進していく上で無形資産、とりわけ人的資本に対する期待は潜在的に高いと言える。

また、Schramm(2011)のレポートによればサステナビリティのポリシーはNon-profit企業よりもProfit企業が、そして多国籍展開している企業程公式なサステナビリティポリシーを持っており、逆に国内のみ展開している企業ほどインフォーマルなポリシーを持つと言う傾向が見られるとしている。これは多国籍企業程、統一した理解を得ない事による誤解、それにより発生するコミュニケーションロス防止し、最大の成果を得ようとしていると言う事であり、陳(2014)、van Knippenberg(2004)(2007)¹⁸の意思決定の際の説明責任がモチベーションに影響を与える一方、ダイバーシティから起こるグループ間バイアスによるネガティブな感情的・評価的反応がタスク関連の情報や見解の精緻化を妨害し、ひいてはパフォーマンスを妨害するとしている事に対する対策であると考えられる。そのため、日系企業がグローバル化を進めていく上でサステナビリティを採り入れ機能させていくためには、公式的なポリシーを構築していく事が必要であると言える。

サステナビリティを推進する理由は、それが本来のビジネスの中で追求するものであり、投資家や新たなステークホルダーである社会、環境からの要請に応えるという意味で、単なるビジネスの持続性を確保する以上に企業が実施していく必然性は高い。一方、その成果をGRI G4などの世界共通のフォーマットに沿って定期的にレポートし、報告・公表していくという事自体の経営上のハードルは低くはない。元来日本的経営とサステナビリティは近江商人の「三方よし」や松下幸之助の企業は社会の公器¹⁹など親和性は高く、グローバル化を推進して

¹⁷ 詳しくは <http://ungcjin.org/faq/index.html#q11>を参照いただきたい

¹⁸ 詳しくは陳(2014)Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B.A. & De Dreu, C. K. W., (2007), Motivated Information Processing and Group Decision-Making: Effects of Process Accountability on Information Processing and Decision Quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 539-552及び van Knippenberg, D., Carsten K. De Dreu, & Astrid C. Homan, (2004), Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022を参照いただきたい

いる日系企業においては、サステナビリティという精神性に対する理解は元来高い可能性があるが、報告という新しい側面にどのように対応していくかが今後の課題になると考えられる。

仮説

以上から以下のような仮説が想定される。

1. サステナビリティへの取り組みの戦略レベルでの対応に日系企業と外資系企業では違いがあるのではないか
2. 経営から人事への展開は日系企業と外資系企業では違いがあるのではないか
3. それは業績にポジティブな影響を出すという側面で差があるのではないか

サーベイ

上記仮説に対してサーベイを実施し検証を行った。

サーベイにおいては三宅、McKinseyの企業の戦略展開の3パターンであるミッションへの取り組み、組織ゴール化、ポリシー化というフェーズとHarrison(1993)のホイールモデル他Strategic HRMモデルに見られる戦略から人事への展開というプロセスを統合した仮説モデルを構築し分析を行った。

仮説モデルは以下の4つのステップから構成されている。

Step 1：宣言。サステナビリティを企業として取り組む宣言の有無

Step 2：経営ツール化。宣言後、ミッションの変更、組織ゴールとしての設定、ポリシーの設定のいずれか、またはいくつかが行われている

Step 3：人事施策化。Step 2を経て人事上の何らかの施策やアクションがとられている

Step 4：業績化。Step 3のアクションを行った結果として何らかの業績に対してプラスの効果が出ていると感じている

仮説モデル



調査データと分析方法

2014年7-9月 NUCB MBA クラス生徒（30代、課長～部長クラス）を対象にWEB（Survey Monkey）で調査を実施した。

集計229件、重複企業・不十分な回答を削除し、最終データ169件を確保し、これを日系ローカル、日系グローバル、国内外資系の三つのグループ毎に分析した。

国内外資系企業 43社

¹⁹ 詳しくは松下幸之助（2005）「企業の社会的責任とは何か？」PHP出版を参照いただきたい。

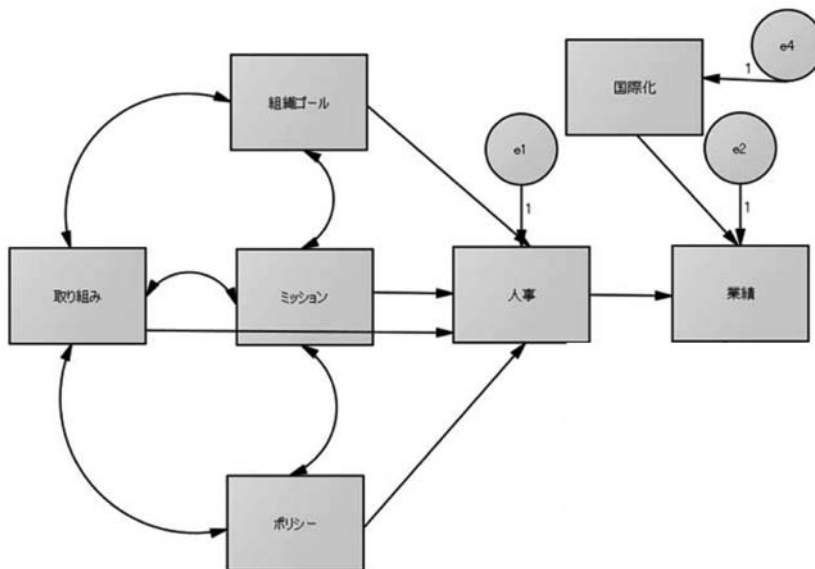
日系グローバル企業 72社

日系ローカル企業 54社

上記データに対してパス解析を実施した分析を行った。

パス解析のためのモデルは仮説モデルに基づき、サステナビリティの宣言>経営目標化>人事化>業績という4 Stepを設定。Step 2の経営目標化、即ち経営の実行宣言からの展開においては、三宅の3つの形の展開（トップダウン型、BSCスコア、コンピテンシー型）とSHRMの指摘するグローバル化している企業ほど公式なツール化（ミッション化、組織ゴール化）、ローカル運営している企業ほど非公式という内容を参考にミッション化、組織ゴール化、ポリシー化とした。

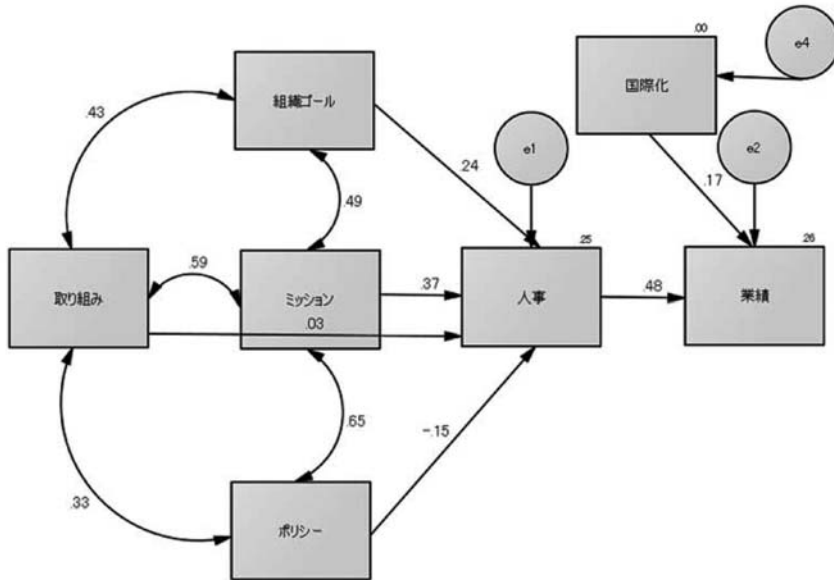
仮説モデルのパス図



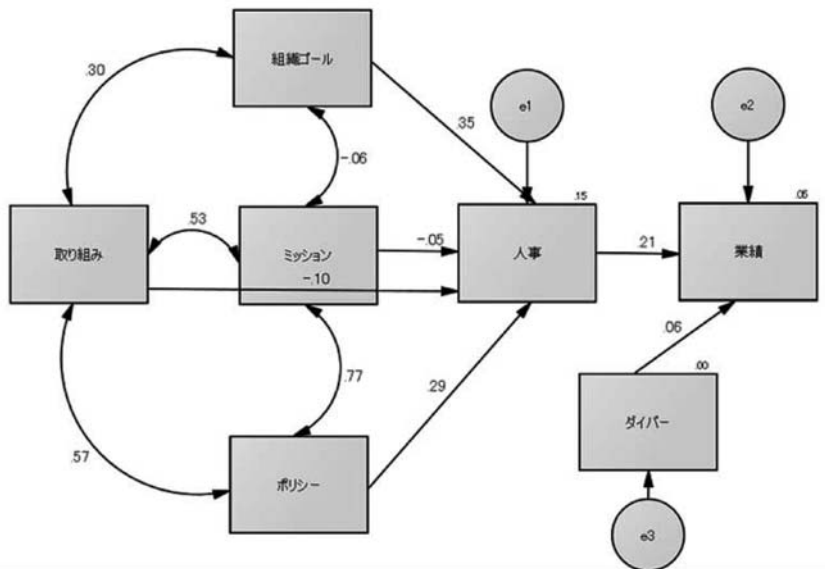
分析結果

パス解析の結果は以下の通りとなっている。

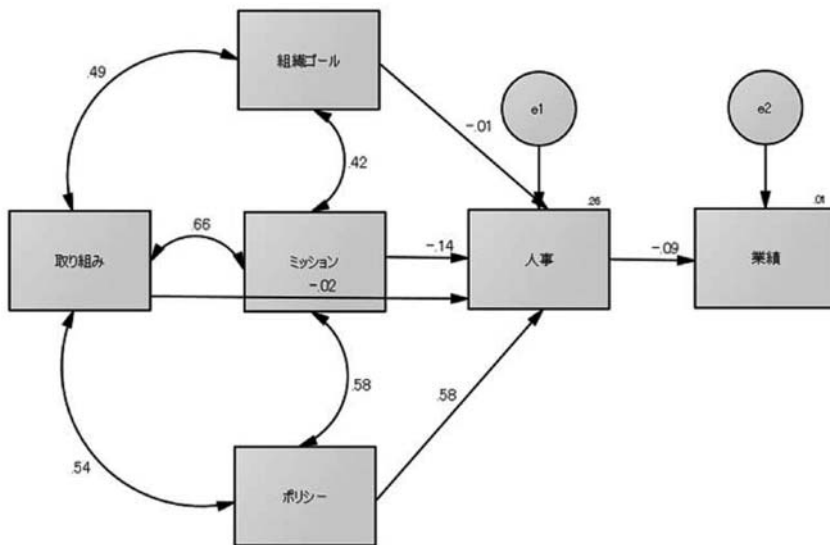
外資系



日系グローバル



日系ローカル



パス解析結果を比較した結果、以下のような点が確認された

- 取り組みの宣言（Step 1）から直接サステナビリティに関する人事施策（Step 3）への流れは見られない点がパスから共通して確認された。しかし、今回のサーベイでは有意性が充分確認されていないため、仮説の域を出ていない。
- 外資系ではサステナビリティの取り組み宣言（Step 1）から Step 2 に移る際に公式的なプロセス（組織ゴール、ミッション）のパスの方が非公式的なプロセス（ポリシー）よりも多く有意性も確認された。この事より国内外資系企業においては SHRM の説が確認され、グローバル企業がローカル（日本）におけるサステナビリティの展開、運用においても SHRM の原則通り行っている事が確認された。
- 一方日系グローバル企業においては Step 2 への展開においてはポリシー、ミッションが多く、非公式的プロセスが優位である事が有意性でも確認された。これは、SHRM の示した多国籍企業の形（公式プロセス）ではなく、ローカルでの運営の形が主体であり、グローバル化している企業として適切かどうかという関心が持たれる。
- Step 2 から Step 3 への展開においては組織ゴールが人事施策化への寄与が多い事は外資系、日系グローバル企業で共通している。ここからゴール達成の手段として人事上の評価項目への落とし込みなど施策の必要性が予見され、人事の拘わりの重要性が確認された。
- その他に Step 2 から 3 への展開で外資系は組織ゴールとミッションであり、Step 1-2-3 と一貫した展開が確認されるのに対し、日系グローバル企業は Step 1-2 でポリシー、ミッション、Step 2-3 でポリシー、組織ゴールと一貫性が確認されなかった。また日系グローバル企業においてはミッションと人事の間に有意性が確認されていないため、非公式的プロセス（ポリシー）による展開が強いと言える。
- Step 3-4 においては外資系（51）と日系グローバル企業（21）では数値に倍以上の大きな差が有意性を持って確認され、本分析における外資系と日系グローバル企業との最大の

差異が確認された。

- 日系ローカル企業においては、非公式的プロセスが Step 1-2 の流れで確認されたが、ポリシーから人事へのパスの値は高いが、有意性が確認されなかった。一方、業績に対するパスはネガティブであり、サステナビリティの実践は必ずしも業績に寄与していないと考えられるが、こちらも有意性が確認されなかった。しかし、企業のスタンスが自主的な段階的発展モデル型であると仮定した場合、サステナビリティの実践は経済的利益を得た結果、企業が外に対して行う事になり、業績との連動性を求める動機は弱くなり、企業市民としての社会貢献として行っているという事と一致していると考えられ、今回の結果が説明される。

外資系

	相関係数	有意確率
取り組み<->組織ゴール	0.434	0.007
取り組み<->ミッション	0.591	***
取り組み<->ポリシー	0.327	0.027
組織ゴール<->ミッション	0.492	***
ミッション<->ポリシー	0.653	***
組織ゴール<->人事	0.239	0.18
ミッション<->人事	0.371	0.132
ポリシー<->人事	-0.155	0.444
人事<->業績	0.476	***

***は0.1%水準での有意を示す。

国内グローバル

	相関係数	有意確率
取り組み<->組織ゴール	0.296	0.004
取り組み<->ミッション	0.534	***
取り組み<->ポリシー	0.569	***
組織ゴール<->ミッション	-0.061	0.423
ミッション<->ポリシー	0.765	***
組織ゴール<->人事	0.348	0.004
ミッション<->人事	-0.55	0.755
ポリシー<->人事	0.289	0.105
人事<->業績	0.212	0.068

***は0.1%水準での有意を示す。

国内ローカル

	相関係数	有意確率
取り組み<->組織ゴール	0.490	***
取り組み<->ミッション	0.662	***
取り組み<->ポリシー	0.544	***
組織ゴール<->ミッション	0.42	***
ミッション<->ポリシー	0.583	***
組織ゴール<->人事	-0.011	0.943
ミッション<->人事	-0.136	0.444
ポリシー<->人事	0.584	***
人事<->業績	-0.085	0.534

***は0.1%水準での有意を示す。

結論と考察

本研究においては、サステナビリティは企業経営上実践する必要性を、社会、環境という新たなステークホルダーの出現への対応、投資家の期待の変化、高まる説明責任と報告という新たなアクションという側面から企業が自主的に行うものというよりも、持続的成長をしていく上で実践するべきものとしての要素である事を確認した。

また、一方でCSRと言う概念との差異や混同などについて確認しながらも、ファッションとしてのサステナビリティとしての側面も確認した。

一方で、サーベイの結果より、サステナビリティの取り組みを始める事自体が人事施策に何らかの影響を与える事は少ないと言う事が確認された。

また、サステナビリティの取り組み宣言があり、経営レベルでのアクションが起これば人事施策化の取り組みが行われるという展開プロセスの存在も確認された。

更に、その展開においては外資系と日系グローバル企業では差異があり、海外でのベストプラクティスである公式的なプロセスを日系グローバル企業が踏んでいない独自の展開を行っている事も確認された。

また、人事上の影響においては人事上の施策化から業績化で外資系と日系グローバル企業では大きな差が存在している事も確認され三つの仮説それぞれを検証する事が出来た。

サステナビリティの企業経営での実践、人事への展開などにおいて日本国内市場において、日系グローバル企業と外資系の違いは確認された。しかし、この違いが次のような要因から生まれている事も想定され、これについては今回のサーベイでは検証が出来てはいない。

日系グローバル企業において Step 2-3 への展開での非公式プロセス依存とそこから人事施策への展開というものが業績化を阻害しているのではないかと。

日系企業においてはサステナビリティの取り組みはまだ始まったばかりであり、業績として確認するのはまだ時間が必要であるのではないかと。

日系企業におけるサステナビリティは自主的段階的發展型モデルを前提としており、トリプル・ボトム・ライン型ではないために、公式的プロセスの構築や業績化が低いのではないかと。

またデータのサンプル数や信頼性においても十分な値が確保しきれていない部分もあり、上記のような結論を出すためには新たに発生した仮説を検証する事を含め更なる調査やモデルの精緻化を行う必要があると考える。

参考文献

- 上原衛、山下洋史、大野高裕 (2009) 「ワーク・モチベーションと CSR 評価：ハーズバーグの動機付け衛生理論と CSR 評価の関係性構築モデル」 「日本経営工学会論文誌」 第60巻第2号、pp.104-112。
- アンドリュー・サビッツ、カール・ウェバー、(2008)、「サステナビリティ」 株式会社アспект、pp.10-13、145、323
- 岡田正大、(2014)、「新たな企業観の行方 CSV は企業の競争優位につながるか」、Diamond Harvard Business Review January 2015、pp.50-52
- 北田真紀、(2013)、「無形資産と環境業績の理論的關係についての考察」 「大阪大学経済学」 第63巻第3号、pp.74-75、77-79
- 北田真紀 (2014) 「無形資産としてのイノベーションが環境業績に与える影響」 「大阪大学経済学」 第64巻、第3号、p68-75.
- グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク WEB ページ FAQ
<http://ungcjin.org/faq/index.html#q11>
- 経済産業省、(2012)、「最近の CSR を巡る動向について」
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/csr_seisaku.pdf
- 財団法人国際経済交流財団 (2011) CSR の戦略的な展開に向けた企業の対応に関する調査研究報告書
- 陳 (2014) 「ダイバーシティーによるパフォーマンスへの影響に関する考察」 大阪大学経済学部経済学研究科修士論文
- 松下幸之助 (2005) 「企業の社会的責任とは何か？」 PHP 出版
- 三宅光頼、(2006)、「人材価値構造の研究 企業価値の再構築化を中心とした考察」、大阪大学経済学部経済学研究科博士論文
- accenture、(2011)、「UN Global Compact-Accenture CEO Study New era of Sustainability in Consumer Goods」 「サステナビリティ活動は企業の業績に貢献するか」 <http://www.accenture.com/>
- Cohen, Elaine, (2010), CSR for HR, Green Leaf Publishing Limited, no.293-331/7362 ISBN-13; 9781907643309 (PDF ebook)
- Jennifer Schramm et al., (2011) Advancing Sustainability: HR's Role, Society for Human Resource Management (SHRM), pp.18-24
- Lethonen, M. (2004), "The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions." Ecological Economics, Vol.49, pp.199-214.
- McKinsey (2014) Sustainability's strategic worth, McKinsey Global Survey results, pp.2, 8-10
- Savitz, Andrew, (2013) "Sharing the profit with society" A conversation about Sustainability in Japan with Takehiko Ito, The Savitz Report, www.savitzreport.com
- Savitz, Andrew W. & Weber, Karl, (2013), Talent, Transformation, and The Tripple Bottom Line, Jossey-Bass, pp.29-65
- Weybrecht, Giselle, (2010), The Sustainable MBA The Manager's guide to green business, John Wiley & Sons Ltd.
- <http://database.globalreporting.org/>
- <http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/>
- <http://www.lixil-group.co.jp/e/sustainability/>
- <http://www.suntory.co.jp/company/message/>

