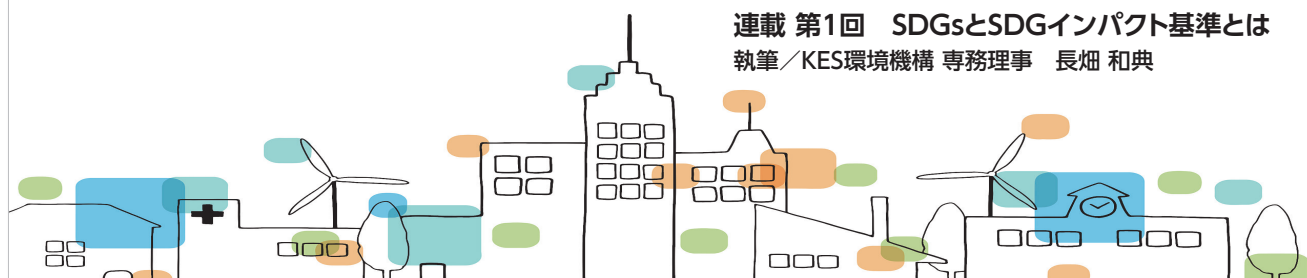


「企業・事業体向けSDGインパクト基準」のやさしい解説

連載 第1回 SDGsとSDGインパクト基準とは
執筆／KES環境機構 専務理事 長畑 和典



はじめに

本誌2022年6月号(No.295)の特集「2050年CO₂ゼロへ 京都の取組み」のPart3でインタビューをお受けしましたKES環境機構の長畑です。このインタビューで私は「SDGインパクト基準*は非常に難しい内容なので、中小企業にとっては『こんな難しいもの、やめときますわ』になってしまう」と申し上げたところ、「じゃあ、連載でやさしく解説してください」とアイソス誌から依頼され、浅学菲才の身を顧みず、この度の連載をお引き受けすることになった次第です。

連載第1回では「SDGsとSDGインパクト基準とは」という題目で、独自の環境マネジメントシステム(以下、EMS)を運営するKESの視線で、SDGsとSDGインパクト基準への向き合い方についてお話したいと思います。

* 国連開発計画(UNDP)では、SDGsに資する事業運営を行うための「SDGインパクト基準」として、①プライベートエクイティ(PE)ファンド向け、②債券向け、③企業・事業体向けの3種類を策定していますが、本連載で解説するのは③であり、本文中の「SDGインパクト基準」とは「企業・事業体向けSDGインパクト基準」のことです。

SDGsへの取組みをより有効にするためのKES(EMS)活動

私が最近、SDGsへの取組みに関してお話す際に使用する資料のタイトルは「SDGsへの取組みをより有効にするためのKES(EMS)活動」です。「SDGsをKES(EMS)に組み込む」といった言い方はしていません。あくまでも「KES(EMS)をSDGsへの取組みのツールとして活用しましょう」という呼び掛けからです。

ここ数年の間に、企業活動と環境・社会の関係性に関連していくつかの言葉がよく聞かれるようになりました。曰く、CSR、CSV、ESG、SDGs…。持続可能性(サステナビリティ)という言葉は、温室効果ガスと全地球的な気候変動の関連が取り沙汰されるようになって俄然クローズアップされるようになりましたが、ほかにも社会の持続可能性に対する阻害要因が数多くあり、しかもそれらが互いに原因や結果となって急速に深刻化しつつあったことが、SDGsが生まれる背景になったのだと思います。

私はSDGsを次のような文脈で理解しています。すなわち、企業

は、CSR(社会的責任)を考慮し、社会課題の解決を切り口にCSV(三方良し…私は日本語訳としてはこれが最もピッタリだと思っています)の視点でビジネスを行い、金融・投資家は、ESG(環境・社会・組織統治)を考慮に入れた事業に資金提供する…このことによって、持続可能な社会の実現を目指します。そしてSDGsとは、その「持続可能な社会」を実現するための課題を、17の目標とそれを更にブレークダウンした169のターゲットに分類して国際共通の表現にしたものです。

その際に、私どもKESもそうですが、EMSがフィールドとしている「環境」は、CSRの一部という認識です。事実、CSRに関するガイドラインであるISO 26000において「環境」は7つの中核主題のうちのひとつです。

「環境はCSRの一部、そしてCSRはサステナビリティ達成へ向けての一要件」という視点で改めてEMSを見直すと、EMSに対する視野がこれまでより広がるとともに、「EMSがSDGsへの取組みのプラットフォームになり得るのではないか? 逆にSDGsへの取組みのプラットフォーム足り得るには、

今のEMSとその活動に何が不足しているのかが見えてくるのではないか?」というのが、「SDGsへの取組みをより有効にするためのKES(EMS)活動」を考える契機となったわけです。

SDGsへの取組みには組織の「志」を入れる

それではSDGsに取り組むにあたって、一体これまで以上に何が求められるのかを考えてみます。

結論から言ってしまうと「SDGsへの取組みでは、その取組みに組織の『志』を込めることが大切だ」ということです。

「SDGsの時代」とは、企業(組織)の事業とその目標が(長期的に)何を志しているのか?…が問われる時代です。少し先走りますが、SDGインパクト基準にも出てくる「組織

のパーパス」というのはこの「志」のことだと理解して、まず間違いありません。その「志」の具体的表明が「SDGs宣言」(基本方針&具体的取組み)というわけです。

「なんだ、環境方針(KESでは『環境宣言』という言葉を使います)と同じじゃないか」と言われるかもしれませんが、そうではないのです。ただ、SDGsの17の目標・169のターゲットとMSにおける改善活動を突き合わせるだけでなく、それに活動目標のベースとなる組織や経営者の「志」を照らし合わせて、自社の「使命や事業目的達成のための取組み」を検証し、評価し、見直すことが重要です。

そして、この「検証・評価・見直し」こそがMSの出番なのです。

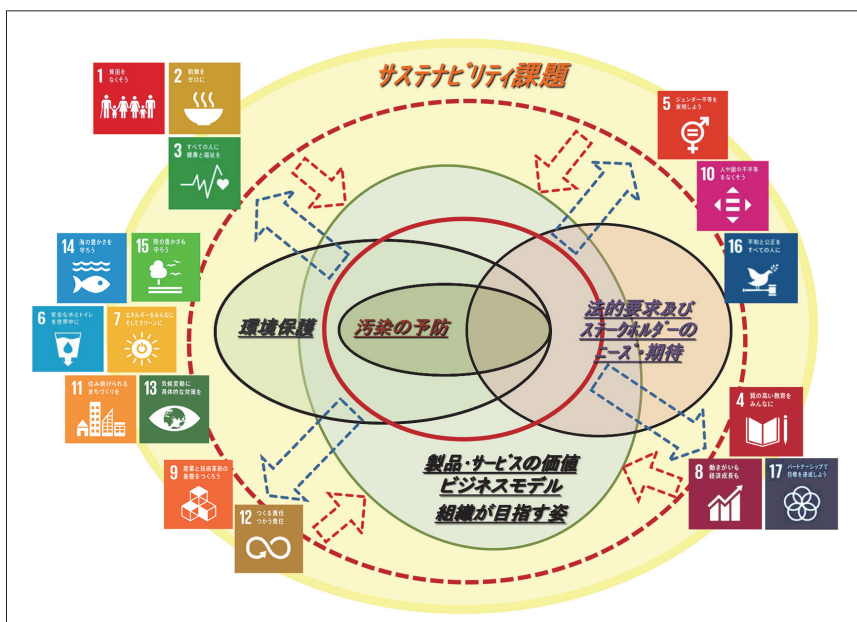
ところで、SDGsの17の目標・169のターゲットとMSにおける改善活動との「突き合わせ」と言いましたが、それがいわゆる「紐づけ」のた

めの最初の作業です。

図表1をご覧ください。赤実線の楕円で示した範囲が現状のEMSの適用範囲だとします。その範囲をサステナビリティ課題全体に広げて(赤点線の楕円)SDGsに到達する、あるいはEMSでの取組みに符合するSDGsに割り付けるのですが、そこから逆に組織の「志」…具体的には組織が目指す姿(緑実線の楕円…製品・サービス・ビジネスモデル等)を振り返り、現状の改善活動が自社の意図や狙いと合っているか? そもそも自社の意図・狙いは何だったのか? を問い直してみてください。

もし活動に紐づけたSDGsと自社の意図や狙いが一致しなければ、紐づけか改善目標のどちらかが的外れているか、あるいは意図・狙いそのものが欠落した改善目標になっているか(残念ながら、意図・狙いが必ずしも明確でない、改善目標が少なくないというMSの現状があります)のいずれかです。

図表1 サステナビリティに紐づけて「自社の志」を振り返る

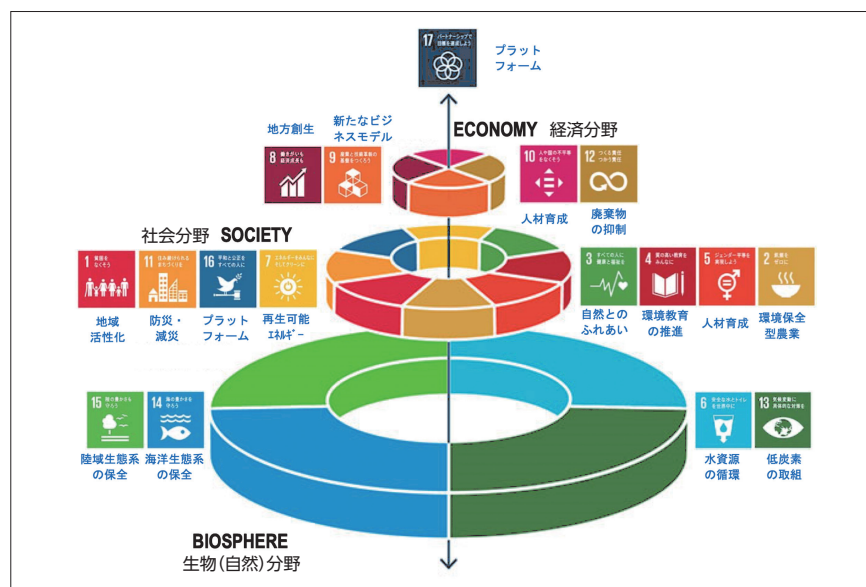


自社の活動を3つの分別工程でSDGsに紐づける

では紐づけはどのようにすればよいのでしょうか? 私の提案は「3つの分別工程で紐づける」というものです。

1つ目は、SDGsの「ウェディングケーキモデル」(次頁図表2参照)にもとづいて、現状の改善活動が「生物(自然)分野(ウェディングケーキの1段目)」「社会分野(ウェ

図表2 SDGsの「ウェディングケーキモデル」



(出典:環境省ホームページ掲載図をアインスで編集)

ディングケーキの2段目)」「経済分野(ウェディングケーキの3段目)」のいずれに属するのかを仕分けするというものです。極めて大まかな分別ですが、自社の改善活動の「意図の根っ子」の再確認や、紐づけの候補となるゴールの“一次選抜”ができます。

2つ目は17のゴールへの割りつけで、これが最も一般的でやり易いとされていて、実際にこのアプローチを採っている事例が多いのですが、それだけに、これだけですといかにもボンヤリとしていて、紐づけした後も「何となくコレなのかなあ」レベルを脱し切れないウラミが残ります。

3つ目は169のターゲットとの紐づけで、正に具体的に特定できるのですが、2つ目とは逆に、あまりに具体的で「これらのいずれでもないのでは?」と感じてしまう難しさもあります。

しかし、この3つの工程の間を“行きつ戻りつ”する…例えば、今一つピンと来なければ異なるゴールやそれに連なるターゲットに突き合わせて直してみたり、場合によってはウェディングケーキの別の段(分野)に仕分け直してみたりすることで、その活動が目指す目標を国際共通の表現にすればどういう内容になるのかを確認することができるでしょう。

自社(の活動、製品及びサービス)と環境の関係性にもとづく課題をどうマネジメントするかがEMSであるのに対し、SDGsは個別の組織との関係性に関わりなく社会に存在する課題の達成を目指すものですから、自社の環境側面をスタートにしたインサイドアウト・アプローチで自動的にSDGsに行き当たるとは限りません。ですから上記のような“行きつ戻りつ”が必要になる、ということもあるわけです。

そしてこの段階を経て、先に述べた「それが自社の志(意図や狙い)と一致しているかどうか?」ということへ戻るわけです。

こうして紐づけが終わったら、次は「具体的方策(施策)がそれでもいいのか?」、言い換えれば「その方策(施策)で本当に意図した成果(≒取組みがもたらす効果・影響、すなわち『インパクト』)が得られるのかどうか」を問い直します。

これも残念なことなのですが、MSではどうしても方策(施策)による効果を吟味するという面で弱くなりがちです。目標が備えるべき要件は定められていますが、方策(施策)が本当に意図した成果に結びつくものになっているかどうかを厳しく問われることがないからかもしれません。あるいはこれは、MSにおける目標が組織の経営目標とリンクしていないからなのかもしれません。MSの場合、「影響評価を終え、管理対象項目と運用基準を決め、目標が設定し終わればPは一応完了」が偽らざるところでしょうが、SDGsへの取組みではここがシッカリできていなければ評価されないのです。

ともあれ、私はこの一連の活動を、「MSでの取組み課題をSDGsのゴール・ターゲットに紐づけて自社の『志』を振り返るプロセス」と称し、基本的に「インサイドアウト・アプローチ」であるMSを、「アウトサイドイン・アプローチ」指向のSDGsへの取組みにあたって活用するための「橋渡し」のプロセスだと位置づけています。

SDGsはMSのカテゴリー・キラ

さて、ここまでのお話で改めて申し上げておきたいのは、「MSへの本質的な取組みが、SDGsへの取組みのベースになる」ということです。

私が考える「本質的な取組み」とは、「各MSの概念を拡大することで取り組むべき課題の本質(本来目指している、あるいは目指すべきもの)を見極めた取組み」です。

例えば、EMSの概念拡大が逸脱行為とか越権行為とみなされることを恐れるあまり、環境の概念を必要以上に狭く限定し、その中に閉じ籠ってしまえば、課題がMSとMSの間に落ち、往々にして各MSの分野をクロスオーバーするような課題にこそ本質的なものが多いだけに、せっかくのMSが経営にとって有効に機能しない結果となってしまいます。

SDGsによって、各MSの課題空間の更に外側に「サステナビリティ」という、それこそ正に包摂的な課題空間が設けられたことによって、各MSが狭い意味での環境とか品質とか労働安全衛生といった領域を超えて概念を拡大し、それぞれの視点でそれらの課題と向き合うことで、“守備の空白地帯”を生じさせることなく組織の「リスクと機会」にシッカリ取り組めるようにすることこそが、SDGsへの取組みの最大の「期待される成果」ではないかとも思っています。

そうした意味で、SDGsは「MSのカテゴリー・キラ」と言えるかもし

れませんし、KESに登録していただいている組織の7割が従業員40人以下の中小組織なのですが、こうした社内に幾人ものMS担当を置くわけにはいかないコンパクトな組織にこそ、このような「カテゴリー・キラ」が、「リスクと機会」への効率的で効果的な取組みのために有効なのかもしれません。

ISOのMSでは2015年版以降、EMSとQMSが「建てつけ」を統一していますが、そうしたこともMSをSDGsへの取組みのプラットフォームとして活用するためのフォローの風になるのではないかと期待するところです。

組織の「本気度」を証明するSDGインパクト基準

それではそろそろ「SDGインパクト基準」に話を進めましょう。

実は「持続可能な世界」の達成へ向けての歩みは難渋しています。2019年の進捗率のままですと、全SDGsの達成は2082年になりそうだとのことです。しかもこれはコロナ禍前の想定であって、コロナ禍によりその達成は更に10年遅れそう…しかもそこへもってのロシアによるウクライナ侵攻です。ことによっては21世紀中のSDGs達成が難しくなる可能性すら出てきてしまいました。

「サステナビリティの向上が経済成長の可能性を高める」とのロジックにもとづけば、今日のこの状況を放置しておけませんから、「全ての

ビジネスや投資の意思決定をより持続可能なものにする」ことが急がれるのですが、一方では「サステナブル」を標榜する事業や投資のうち、どれがホンモノでどれがマガイ物(いわゆるSDGsウォッシング)なのかの見分けが付きにくいという実情もあります。

このことは、サステナビリティ向上のために民間資金のスピーディーな導入を推進するにあたっての大きな障害になるので、「統一したSDGsの基準」を整備して、組織の活動とSDGsの目標をしっかりと連結させる…に加えて(あくまで私個人の見方ですが)投資サイドから見えてホンモノとウォッシングを見分けるためのツールとして作られたのが「SDGインパクト基準」というわけです(「認証制度」としたのには特に後者の狙いが強かったのではないかと私は見ています)。

それはともかく、UNDP(国連開発計画)によるとSDGインパクト基準の目的は「企業や投資家が、相互に関連する経済・社会・環境面のインパクトを最適化するための経営判断をサポートする」で、キーワードは「組織内の意思決定」と「優れた実践」。そしてめざすべき方向性は以下の7つです。

1. 事業を行うための単なる「付け足し」からすべての事業活動の運営指針の「中核」へ
2. SDGsへの紐づけからSDGsへ向けた具体的アクションへ
3. 報告から意思決定へ
4. 測定からマネジメントへ

5. オペレーションから戦略へ
6. 財務リスク管理から持続可能性追求へ
7. 自己中心的な組織・セクターの視点から環境中心的なシステム全体の視点へ

SDGインパクト基準は、平たく言えば「組織のサステナビリティ達成へ向けての“本気度”を証明するための基準」なのです。そして、本気度の尺度を取組みの有効性確保という面に置いているのだと私は理解しています。

QPMIを組み込んだ取組みも重要

詳しくは次号以降でお話することになりますが、SDGインパクト基準では以下の4つのテーマに分けて企業のSDGsへの取組みの有効性を評価します。

1. 戦略
2. アプローチ(執行・管理)
3. 透明性
4. ガバナンス

なお、ここでの有効性とは「有効な取組みが期待できる形で組織の意思決定がなされていること」です。テーマ分けだけを見ても、比較的MSとも馴染みやすい2.を除けば、「組織の意思決定が取組みにどう反映されているのか?」、すなわち「組織はどのくらい本気に取り組みようとしているのか?」を強く問い

かけてきているのが分かるような気がします。

ところで、私達MSに携わる者にとって、「本気度を証明する基準」というのは何やら異質な感じがしないでもありません。なぜならMSはあくまで仕組みであり、極端に言えば、本気であろうとなかろうと、その仕組み(PDCAが基本)に従って仕事を進めればシッカリとマネジメントができる…それでこそそのMSだという認識がベースにあるからかもしれません。

無論、PDCAはSDGsへの取組みにとっても有用な手法だと思います。規格を伴うMSにおけるCとAが持つ機能を活かすことで、SDGsへの取組みがより有効なものになるとも考えます。

しかし一方で「課題達成のためのイノベーションはPDCAからは生まれない」とする見方があります。「疑問と課題がドライブするQPMIを重視すべき」というものです。QPMIとは、下記の言葉の頭文字からなります。

Q : Question (さまざまな事象から「疑問」や「課題」を見出す)
→ アウトサイドインが最も有効に作用するところだと思います。

P : Passion (課題解決に対する情熱を持ち続ける)
→ SGDコンパス(SDGsへの取組みの進め方に関するガイド)のSTEP3にある「意欲度を設定する」に呼応します(今回はSGDコンパスに

ついての詳しい説明は省略します)。

M : Mission (課題を組織の使命(志)へと進化させて取り組む)
→ 「活動を経営に統合する」がこれに当たります。

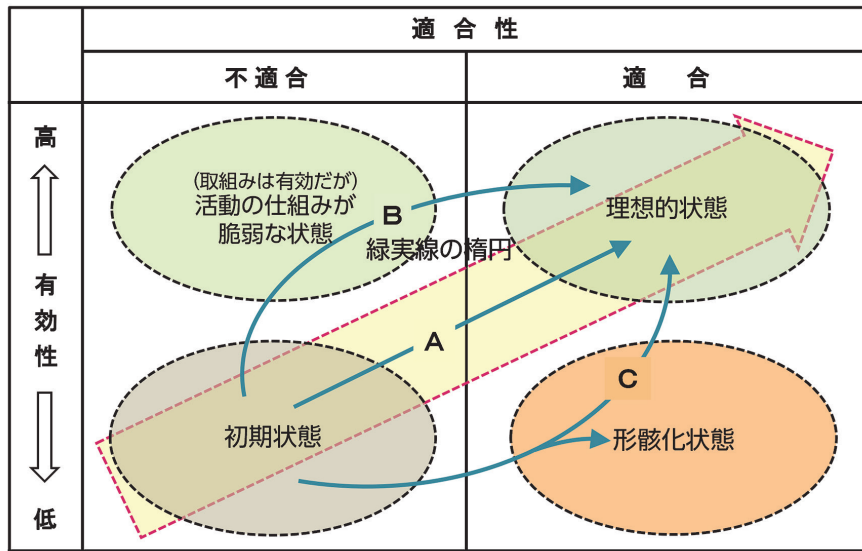
I : Innovation (組織の推進力により新たな価値の創造を目指す)
→ 「リスクの回避」といった保守的な発想を超えて、取組みを「チャンスの捕捉」へつなげていくオペレーションです。

粛々淡々と仕事を進める…すなわち、マネジメントの対象を日常の作業へと落とし込んでいくイメージのPDCAだけではなく、問題意識、使命感、情熱、戦略で課題に挑むQPMIを組み込んだ取組みの構築がSDGsへの取組みの重要な要素になるかもしれません。

SDGインパクト基準とは「取組みの有効性を評価する基準」

話が少し横道に逸れましたが、これらを考え合わせると、SDGインパクト基準とは、「取組みの有効性を評価する基準」と言って良いかもしれません。MSではとかく「適合性は必要条件、有効性は十分条件」と捉えられがちです。むしろ適合性を確保すれば、有効性は自ずと後から付いてくると認識されているかに見えます。しかし、多くの組織のMSは必ずしもそのような進化過程を踏んではないのが実態ではない

図表3 マネジメントシステムの適合性と有効性



でしょうか？

図表3をご覧いただければ分かりやすいと思いますが、上で述べたようにMSの前提はAコースです。審査を受けて合格しなければならないという前提に照らせばBコースを取る組織はほとんどないでしょう。そして多くの組織のMSはCコースを辿ります。それでも最終的に「理想的状態」に到達すれば良いのですが、適合性確保に汲々とするあまり有効性への振り返りが疎かになり、MS自体の形骸化という残念な状況に陥る組織も少なくありません。それでも、適合性が確保されている以上、審査は合格ですから、MSとしての認証は継続されます。

しかし、今後組織がそのSDGsへの取組みを広く世間に認めてもらおうとするなら、多かれ少なかれ「SDGインパクト基準」にもとづいた評価を受けることになりそうで

す。MSを運用する中で、その有効性も重視して行く必要がある…「えらくシンドイ話だなあ」と思われるかもしれません。

でも、これを「MSへの取組みの再開発・ブラッシュアップの機会」だと捉えてみてはどうでしょう？

前でも述べたように「課題空間」が社会全体のサステナビリティへと広がり、目標のネタ不足に悩むことはなくなります。そればかりか、組織の「志」・経営目標と直結したやりがいのあるテーマに取り組むことで、MS活性化の契機になるかもしれません。SDGsとSDGインパクト基準を組織全体や他のMS担当間で共有することにより、部門やMS相互間での連帯や連携（ひとつの目標に複数の部門・MSがそれぞれの視点で取り組み、より大きな成果を上げるといったことも起こり得ます）が生まれ、組織の一体感も高まるはずですよ。

今回のお話では「MSをSDGsに活用するためには何が必要か」という観点でSDGsとSDGインパクト基準を大まかに概観しました。

私はSDGs以前から、現在のMSの問題点は、多くの組織で運用・取扱いの面でMSを十分に活かし切れていないことではないかと思っていました。6月号のインタビューの中でも申し上げましたが、MS（とりわけEMS）の仕組み自体はSDGsへの取組みのプラットフォームとして十分に活用が可能と考えていますので、SDGsへの取組みを機会に、SDGインパクト基準を根拠に組織のMSに磨きを掛け、トータルマネジメントとしての性能を高めることにつながるご提案ができればと思っています。

【参考URL】

(KES) <https://www.keskyoto.org>
 (SDGインパクト) <https://www.undp.org/ja/japan/sdg-impact>



特定非営利活動法人KES環境機構 専務理事
 長畑 和典（ながはた かずのり）

1977年日本電池(株)(当時)入社。蓄電池の設計、商品企画、携帯電話用小型リチウムイオン電池営業、生産計画、蓄電池の資材調達等に従事した後、2008年より環境管理に従事。(公益)京都工業会環境委員長、(一社)電池工業会環境委員会委員を兼務。2016年(株)GS ユーサ退社、同年より特定非営利活動法人KES環境機構理事。2019年5月より現職。