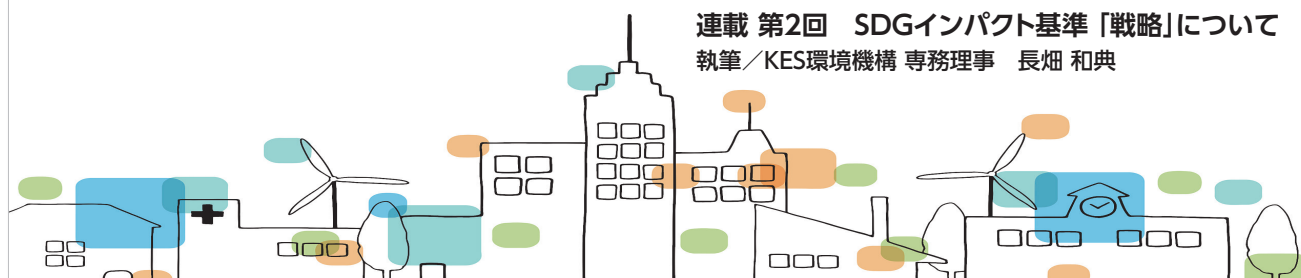


「企業・事業体向けSDGインパクト基準」のやさしい解説

連載 第2回 SDGインパクト基準「戦略」について
執筆/KES環境機構 専務理事 長畑 和典



はじめに

今回以降、いよいよSDGインパクトの説明に入って参ります。

ただ、UNDP(国連開発計画)によるSDGインパクト基準やその指針・指標に関する解説(あるいはその日本語訳)には少しずつ変更が加わっていて、その度に分かりやすくなってきていますので、単なる解説ではモノ足りなくなってしまう。そこで私のお話も、私達がこれまで馴染んできたマネジメントシステム(以下、MS)の要素とSDGインパクト基準を照合する形で解説を進めて行こうと思います。

そもそも「戦略」とは何か?

まずは図表4をご覧ください。

これは、企業・事業体向け「SDGインパクト基準と実践のための12の行動(指針)」を一覧表にまとめたものです。今回のお話は、10月号74ページで申し上げた4つのテーマ(カテゴリー)のうち「戦略」の部分になりますので、「推奨指標」については「戦略」に関する部分のみ示しました。

戦略に関する基準には「基本要素

素をSDGs達成のためのパーパスと戦略に盛り込んでいるか?」とあります。では、他のカテゴリーについても同じですが、「基本要素」とは何でしょうか? 私はこれを「組織のSDGsへの取組みの基本を構成する要素」と解釈します。そのうえで「SDGsへのMSの活用」という視点に立って、「基本要素」を「MSの要素(規格の要求や考慮事項)」と読み替えてはどうでしょう…「戦略」に限らず4つのカテゴリーのどれについてもスムーズに理解できるのではないのでしょうか?

MSの審査ではこれまでも「本業に直結した取組み」が繰り返し推奨されてきましたが、SDGインパクト基準の「戦略」に関する基準も正にそのことを言っているのだと思います。SDGsではもちろんのこと、MSにあっても、組織の取組みはパーパス(志)と戦略に盛り込まれているべし…言い換えれば、「それはそれとして」などという扱いではダメだということです。

では、そもそも「戦略」とはどういうものなのでしょう?

組織人にとって「今さら訊けない言葉の意味」の代表格でもある「戦略」ではありますが、ここでの私の理解は「特定の目的達成を意図し

て設計(構想)された方策や活動の体系(組み合わせ)及びそれにもとづく目的達成へのストーリー」というものです。

そして、その中でMSの果たす役割は、戦略の実現を確実なものにするために「取組みのレジリエンス」を確立することだと考えます。レジリエンスの要件とは、その活動の基本構造が、

1. ダメージを受けた際の回復力(戦略を修正するための仕組み)を備えていること
 2. 状況の変化への対応力を持っていること
 3. 多様な取組みに転用・応用が可能なものであること
- …だと考えます。

MSの要求事項はこれらの点で実に抜かりがない、あるいは必要かつ十分なものであると思います。

先月号75頁の図表3で有効性は高いが不適合な(適合性が低い)状態を「活動の仕組みが脆弱な状態」と表現しましたが、適合性が低いと上記要件のいずれに対しても不足が生じ、硬直化した活動に追い込まれる可能性が高くなります。その硬直化した姿の最たるものが「過剰適応」と呼ばれるものであることは、この3つの要件を見てもよく分かります。

図表4 企業・事業体向けSDGインパクト基準-実践のための12の行動(UNDP)

カテゴリー	12の行動 (通し番号)	行動の内容	推奨指標
戦略	1. コミット	責任ある持続可能な事業運営により、SDGsへ積極的に貢献する。	① 責任ある持続可能な事業運営、ならびにSDGsへの積極的な貢献が事業のパーパスの中心であると定める。
	2. 把握	ステークホルダーにとって、そしてSDGsの達成に向けて何が重要か、また、組織が現在・将来においてどの領域でインパクトを生み出せるかを把握する。	① バリューチェーン全体の様々なステークホルダーに対する現在および将来の重要なインパクトを特定する。 ② グローバル、国、地域のSDGsの優先事項、SDGs間のギャップや相互依存性を名目サステナビリティの状況に関する情報を活用し、現在および将来の重要なインパクトを特定し定義する。 ③ ステークホルダーにとって何が重要かを把握するために、ステークホルダーを特定し、関与する。
	3. 統合	インパクトを組織のパーパスと戦略に組み込む。	① インパクトの範囲を明確化し、組織のパーパスと戦略に反映させる。 ② 人権、プラネタリーバウンダリー、およびその他の責任あるビジネス慣行の尊重を組織のパーパスや戦略に組み込む。 ③ ビジネスモデルやパートナーシップに調整が必要かどうかを判断する。 ④ インパクトが予想通りに発生しないリスク(ステークホルダーに対するものも含む)を評価する。
	4. 目標設定	統合させたパーパスと戦略に沿ってインパクト目標を設定する。	① 特定された重要なインパクトに基づくインパクト目標を定義し、すべてのインパクト目標について測定可能で意欲的な目標を設定する。
	5. 調整	最善のインパクトを生み出すため、必要に応じて戦略とインパクト目標を調整する。	① 組織内外の状況の変化や実際のインパクトに関する情報が明らかになるにつれ、戦略とインパクト目標の見直しや調整を行う。
マネジメント アプローチ	6. 整合	組織の文化、構造、能力、システム、インセンティブをパーパスと戦略に合致させる。	
	7. 構築	インパクトを効果的に測定するための方法、プロセスやシステムを構築し、意思決定に組み入れる	
	8. 統合	インパクト測定とマネジメントの枠組みに、経営管理システムや意思決定を組み込む。	
	9. 定着	継続的な改善を定着させる。	
透明性	10. 開示	責任あるビジネス慣行、サステナビリティ、SDGsへの積極的な貢献を意思決定とパフォーマンス報告にどのように組み込んでいるかを開示する。	
ガバナンス	11. 統合	サステナビリティとインパクトマネジメントの取り組みをガバナンスの枠組みに組み込む。	
	12. 徹底	組織のガバナンス機構が責任を持って組織運営の規範を示す。	

インパクト基準のカテゴリーと行動指針をEMS要素へマッピング

ここまで述べておいて話をインパクト基準に戻します。

「4つのカテゴリー」の下には「12の行動」が通し番号を付けて挙げられていて、それらの行動ごとに「推奨指標」が提示されています。そこでまずEMSの要素をチャート化したうえでインパクト基準のカテゴリーと行動指針をマッピングしてみたのが図表5です。なお、この図では、SDGsへの取組みの基本要素と捉える意味で敢えて「環境」の文字を少し薄く表示してみました。

ご覧いただければ分かる通り、4つのカテゴリーの推奨指標がほとんど「組織の状況」(ISO 14001・2004年版をベースにしているKESにはこの要素がない代わりに、環境影響評価・環境改善目標設定に際して考慮する項目として利害関係者のニーズ及び期待や経営・地域・業界の環境課題を挙げています)及びP・D・C・A順に割り付け分けができます。そのためもあってか、現時点ではUNDPからも「12の行動が4つのステップから構成されている」との説明がなされています。

「戦略」の5つの「行動指針」について

さて「戦略」には5つの「行動指針」が挙げられています。

1. コミット

1. コミットは、自社の志の中心が責任ある事業運営とSDGsへの積極的貢献である旨を社会へ向けて約束する、というものです。責任ある事業運営には抵抗を感じないものの、SDGsへの積極的貢献については「SDGs至上主義」みたいなものを感じ「いかがなものか」と思われるかもしれません。しかしSDGsをサステナビリティに置き換えれば、現在取り組んでいるMSも突き詰めれば組織や社会の持続可能性を確立するためのものなのですから、それらが目指すものをUNDP式に編集したものがSDGsだと考えれば、さほど違和感はないと思います。

EMSではリーダーシップとそれにもとづく環境方針(KESでは環境宣言)が基本要素に当たります。

2. 把握

2. 把握ではSDGs達成へ向けてステークホルダーが自組織に何を求めているのか、現在及び将来において自組織に何ができるのか(どのようなインパクトを生み出せるのか?)を把握することが求められています。SDGsの17のゴール・169のターゲットはISO 14001で言うところの「目標設定のための枠組み」に相当すると考えれば、インパクトを生み出せる領域とはその枠組みのことであり、ウェディングケーキモデルも含めて、自組織に相応しいSDGsへの取組みへの入口を見つけやすくなると思います。インパクトとは「活動、製品及びサービスによってSDGs・サステナ

ビリティに及ぼす(ことができる)効果・影響」という理解でよいと思います。無論、インパクトにはマイナスのものもあります。

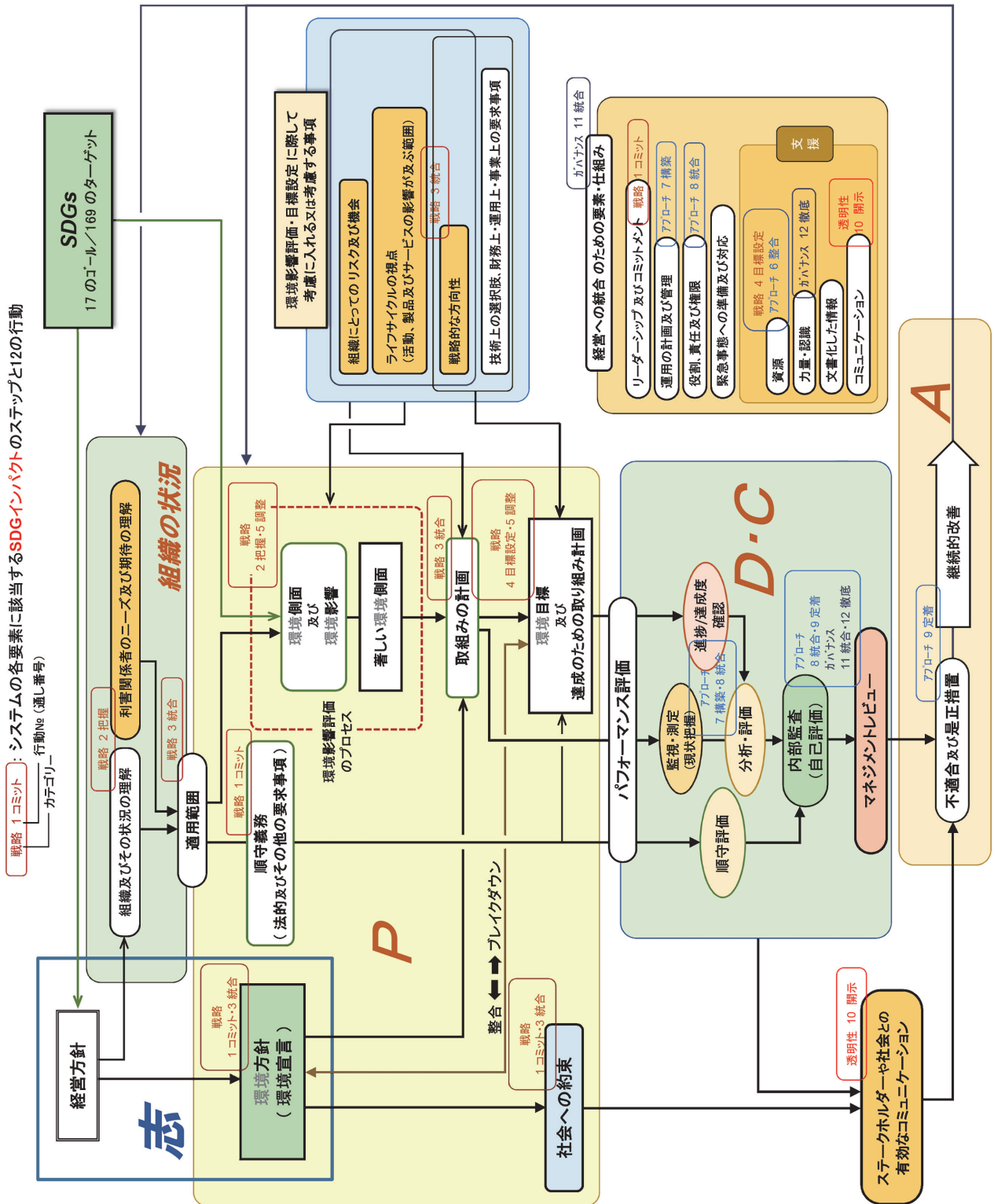
こうして抽出されたインパクトから、インパクト基準の行動2／指標②(以下同様)にあるような情報にもとづいて「重要なインパクト」を特定し、それがどういうものを具体的に定義する点は、EMSにおけるステークホルダーとそのニーズ及び期待、外部及び内部の課題、環境側面と環境影響評価にもとづく著しい環境側面の決定が、基本要素として符合します。

SDGコンパスでは「バリューチェーンをマッピングし影響領域を特定する」とありますが、2／①ではステークホルダーについてあたかもバリューチェーンに存在するものだけを対象にしているような言い回しになっています。KESにはCSRへの体系的取組みのためのKESステップ2SRというMS規格があり、これを2018年に、CSR活動をシッカリ規定しておかないと、それらがとかく単なる「社会貢献活動」と受け取られがちなため、逆にバリューチェーン上のステークホルダーから注意が逸れてしまう傾向が強いこともあって、ISO 26000を基軸とした規格に改訂したのですが、SDGインパクト基準でもこの可能性を考慮して指標の文面では敢えてそれらを強調したのかもしれません。

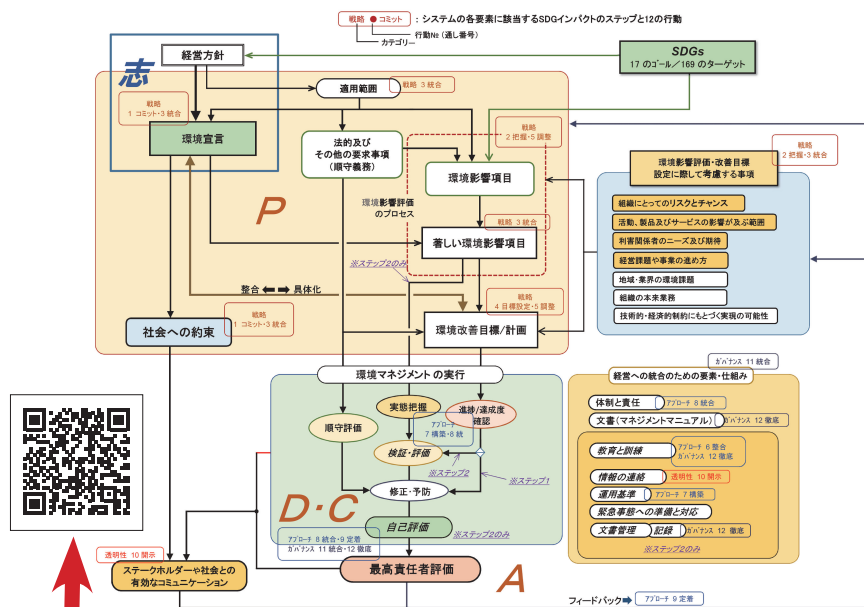
3. 統合

3. 統合は、本来はMSにおいても重要な行動指針となるものです。

図表5-1 SDGインパクト・行動指針のEMS要素へのマッピング (ISO 14001対応)



図表5-2 SDGインパクト・行動指針のKES要素へのマッピング(ステップ1・2ベース)



図表5-2の拡大版(PDF)はQRコードからダウンロードできます。

先月号の71～72頁で自社の活動をSDGsに紐づける工程についてお話しましたが、それはここで提示された3／①の“逆張り”です。現状の組織の活動を一旦白紙にする場合には3／①のとおりであり、それこそがアウトサイドイン(若しくはバックカスティング)と呼ばれるアプローチです。

「MSはインサイドアウト、SDGsはアウトサイドイン。だからMSをSDGsに活用するのは難しい」と考えがちですが、2. 把握までのアプローチはMSと大きくは変わりません。違いが出るのは3. 統合です。

EMSにはこれに完全に該当する基本要素が見当たりませんが、ISO 14001の附属書Aを読み進めると3. 統合に該当する基本要素となりそうな部分が見出せます。

A.4.1 b)には「組織の状況に関連し得る(外部と)内部の課題」の例

として「戦略的な方向性」という言葉が出てきますし、A6.1.4には「リスク及び機会に対してEMSの中で行わなければならない取組みを、高いレベルで計画する」とあります。ここで注目すべきは、その取組みをEMSに含めても、他のMS を通じて、または他の事業プロセスを通じて行ってもよい、としている点です。これは、計画された取組みが組織全体に関係する可能性を前提としていて、課題や取組みを初めからそれぞれのMSやプロセスに分別するのではなく、まずはそれらのどの部分がどのように組織にとって重要なのかを吟味するべきだ、と述べているわけです。そういう意味では「組織のどの機能・パートがそれらを受け持つのかを決定する前に、一旦パーパス(志)や戦略に統合する」ということと同義ではないかと思う、図表5で取組みの計画

を3. 統合を割り付けました。

ともあれ3／③にあるように、これまででは、言わば取組み内容決定の「前提条件」であったビジネスモデル(事業の稼ぎの構造)やパートナーシップ(協働関係)の調整(修正)の可能性にまで言及しているのは、さすがにアウトサイドイン・アプローチたるゆえんだと強く感じる次第です。

3／④にある「インパクトが予想通りに発生しないリスクを評価する」は、SDGインパクト基準では透明性確保の面からパフォーマンス報告が重視されていますから、マイナスのインパクトを減殺する形で取組みを設定する場合には特に重要です。MSではパフォーマンスを外部に開示することを求められないこともあって、とかく「運用基準にもとづく是正処置を巡る作業が面倒」との理由から達成可能なレベルの目標設定に留めがちです。しかし、SDGインパクト基準では次の4. 目標設定のところで「意欲的な」目標設定という歯止めが掛かっています。それ以前に、透明性のところで求められる「パフォーマンス報告」は、設定された目標も含めてステークホルダーによる評価の対象になりますから、インパクトが予想通りに発生しないリスクについては、目標が意欲的であるという評価の獲得とのある種“二律背反”の下で、この段階でシッカリ評価しておかなくてはならないわけです。

4. 目標設定

4. 目標設定にあたっては、2. 把

握で選出した重要なインパクトにもとづいてインパクト目標を決め込むわけですが、ここはEMSの要素としては「著しい環境側面にもとづいて環境目標を設定する」に該当します。ISO 14001の6.2.2における「環境目標を達成するための取組みを組織の事業プロセスにどのように統合するのかについて考慮する」とのくだりが行動指針との親和性を感じさせます。

ところで、2／①で気になるのが「すべてのインパクト目標について測定可能で意欲的な目標」という記述です。

これについても、SDGインパクト基準における記述ではありませんが、ISO 14001(附属書A)のA.6.2にある「“測定可能な”という言葉は、環境目標が達成されているか否かを定めるための規定された尺度に対して、定量的又は定性的な方法のいずれを用いることも可能であるということを意味する」が参考になると思います。

定性的ではあっても、その目標が組織の意思に裏打ちされた具体的に明確なもの、すなわちシッカリと定義されたものであれば、達成度や進捗度は、数値換算(例えば、目標となる最終到達点を100とした場合の達成度・進捗度を数値で表現)等によって、測定可能な形で明確に定義できるのではないのでしょうか? 逆に安易な定量的目標値は、その取組みの意図や目指す姿・到達点が不明確になる可能性があります。

まずは「組織がその事項につい

てどのような姿・形を実現したいのか」を組織の内外に明快に分かるように説明できるかどうか鍵になります。

次に重要なのは、定量的であれ定性的であれ、定義した達成度や進捗度を表わす指標から、取組みの成果を読み取れるかどうかです。安易な定量指標は、それを見ても意図した成果が出たのか、出つつあるのか、それとも成果が出ていないのか、が読み取れないばかりか、場合によっては組織自身に対する間違ったメッセージになって、取組みの方向性を誤ることにすらつながりかねません。

インパクト目標と組織の志や戦略が統合できていても、その目標への到達状況が正しく把握できなければ、活動の継続的改善は望めません。次回の範囲になりますが、12の行動の中の9. 定着には「継続的改善を定着させる」ことが明示されています。

そして何よりも大事なことは、組織はそれらの指標から何を読み取ろうとしているのか? です。SDGインパクトで何度も強調される「組織の意思」にはそのことも含まれているのです。

5. 調整

5. 調整では、インパクトに関する情報の最新化と、それにもとづく戦略やインパクト目標の見直し・調整を提示しています。EMSの要素で言えば「環境側面の決定において『変更』を考慮に入れる」が該当します(手前味噌になりますが、KES

では「環境影響項目と影響評価に関する情報を常に最新の状態に維持する」ことを要求しており、文言の上ではよりピッタリと符合しています)。

5／①には「組織内外の状況の変化や実際のインパクトに関する情報が明らかになるにつれ」とありますが、これには2／②やステークホルダーのニーズの変化に加え、組織の取組みによる成果の状況も含まれます。戦略の範囲での“小さなPDCA”のAにも当たりますし、戦略 → マネジメントアプローチ → 透明性 → ガバナンスの全体サイクル(と言ってしまう)を回した結果も反映されます。

さて、今回はここまでと致します。MSでの「計画」を「戦略」と言い換えても、本来やるべきことにそれほど違いはないことがご理解いただけたでしょうか?

SDGインパクト基準は、それに沿った取組みを通して、組織の戦略とその背景にある組織としての意思の所在を確かめる機会を提供してくれるものだとも言えるのです。



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 ユアサ退社、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。