

「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3回 SDGインパクト基準
「マネジメントアプローチ」について

執筆/KES環境機構 専務理事 長畑 和典



はじめに

今回は「マネジメントアプローチ」です。マネジメントシステム(以下、MS)にとっては“お手の物”のカテゴリーのはずです。

それだけに、このカテゴリーでの「行動指針」や「推奨指標」には、MSの運用をより有効なものにするためにはどのような視点が必要なのか?に関するヒントが数多く隠されているようにも思います。

図表6をご覧くださいながらお話を進めてまいりましょう。

「マネジメントアプローチ」のテーマは「基本要素を経営の執行と管理に統合しているか?」です。

ISO 14001では6.2.2「環境目標を達成するための取組みの計画策定」の最後で「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かについて、考慮しなければならない」としていますが、それと同じことを求めているのだと思います。

先月号でも申し上げましたが、「基本要素」を「MSの要素(規格の要求や考慮事項)」と読み替えれば、趣旨はスナリと腑に落ちると思います。そして同時に、「そんなの、当たり前じゃないか」とも思わ

れるはずですが、しかしMS…とりわけEMSにあっては、なかなかそうなっていないのが現実です。組織のEMSが、経営のオペレーションと歯車機構のようにシッカリ噛み合っているか?を改めて見直してみると、EMS側が“空回り”状態になっているケースが少なくありません(QMSの場合はその運用の良し悪しが即組織のリスク、場合によっては存亡につながりかねないので、本来的な経営の執行・管理への統合とはやや異なっても、MSの要素が組織のオペレーションに組み込まれている度合い、いわば歯車同士の噛み合わせは、EMSよりは深いように感じます)。

経営側の(先月号でも申し上げた)「それはそれとして」の姿勢が要因になっていることもあります。MSによる効用が経営側に正しく伝わっていない…宣伝不足の側面も多々あります。そのことを知ってか、この「マネジメントアプローチ」では「6. 整合」「7. 構築」「8. 統合」「9. 定着」の4つの行動によって、インパクトマネジメントと経営の執行・管理の二つの歯車の噛み合わせを最適化して、互いに駆動力を高めたりスピードを速めたりする役

割が果たせるように、推奨指標が設けられているのです。

「6. 整合」

「6. 整合」に示された組織文化*、構造、能力、システムは、これらすべてが言わば「経営資源」です。

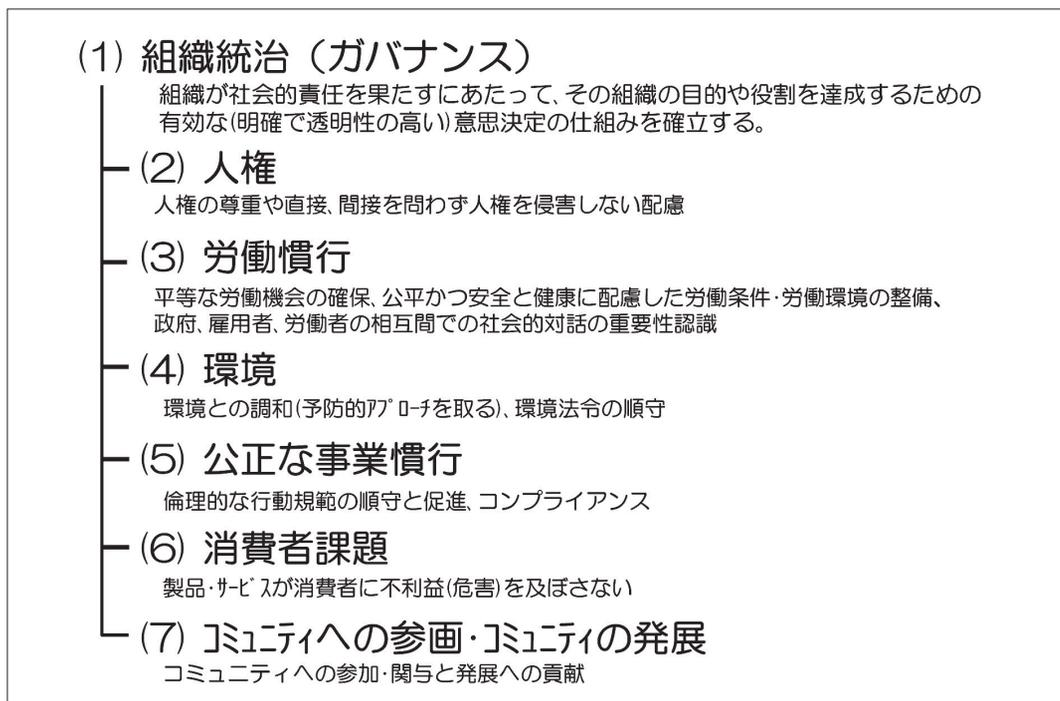
* 組織文化：組織固有の価値観や考え方、組織の中で望まれる行動様式などのこと。組織の価値感、組織が目標に向かって成長する段階で、外部環境への適応や内部環境課題の克服を経て形成され、企業の成長と共に組織文化として定着すると言われています。

一方、インセンティブは組織が行動するにあたっての動機。これらを志(パーパス)と戦略に合致させるというわけですから、MSの役割はそれへの支援であるとの位置づけで、図表5-1では「資源」「力量(→行動6/指標③(以下同様))・認識」に割り付けました。それらが経営トップのリーダーシップによって効果的に活用され望ましいインパクト・パフォーマンスにつながられるようプロデュースするのがMSの役割ではないかとの考えです。この段階で前面に立つのはあくまで経営トップであり、MS事務局は黒子に

図表6 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。	
	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。	
	3. 統合	インパクトを組織のパーパスと戦略に組み込む。	
	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。	
	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。	
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。	① 人権、プラスタリ・パウンドガリー、その他の責任あるビジネス慣行を尊重する姿勢を組織の方針や手順に組み入れる ② 意思決定へのステークホルダーの関与、政府機関との連携、共通の解決策に向けた向業他社やパートナーになりうる組織との協働 ③ 組織内部の能力開発を進め、説明責任を組み入れ、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。	① 意思決定に役立つ測定基準を特定し、インパクトデータを適切に収集、検証、管理、使用するための方法論、プロセス、システムを開発する ② インパクトを評価、モニタリング、マネジメントするための方法論、プロセス、システムを開発する ③ 意思決定に必要な情報を決定する ④ インパクトリスクを管理するために、第三者によるインパクト評価が必要な時期を決定する ⑤ インパクト情報が必要に応じて定期的に、結果と学んだ知見を把握する および継続的な改善につなげるように、
	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。	① 7で構築した手法に基づき、重要なインパクトを評価、比較する ② インパクトとSDGsへの構造的な貢献を最適化するための選択を作り出し、その中から選択する ③ 予想されるインパクトと、ペーシング、反事実、最低限の達成基準に對する、実際のインパクト・パフォーマンスをモニタリングし、インパクトとSDGsへの貢献を最適化するために行動する ④ 予想されるアウトカムからの乖離を分析し、対応する
	9. 定着	継続的な改善を定着させる。	① インパクトの結果、知見、持続可能な開発状況の変化を命頭に置き、長期的にインパクトマネジメントの実践を精緻化する
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への構造的な貢献を意図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模範を示す。	

図表7 ISO 26000(CSR)の7つの中核主題



徹すべきかもしれません。

「戦略」の「2. 把握」で少し触れたように、ISO 14001附属書のA.4.1には「組織の状況に関連し得る内部及び外部の課題の例」として、組織の活動、製品及びサービス、戦略的な方向性に加えて、「文化、能力(すなわち、人々、知識、プロセス及びシステム)などの組織の内部の特性又は状況」が挙げられています。志(パーパス)と戦略に合致させるにはこれらの何が課題なのか?を分析することが、このステップの主たるテーマであり、これらを「動かし難い前提条件」とはせず「どうすれば志や戦略に合致させることができるのか」を考えるべしというあたりは、MSにもアウトサイドイン志向の片鱗はシッカリ見えていると申せましょう。

6/①では組織がCSR尊重の姿

勢をその運営の中に組み入れることを求めています。「人権、プラネタリー・バウンダリー、その他の責任あるビジネス慣行」は、CSRのガイドラインであるISO 26000で挙げられている7つの中核主題を以てほぼ完全にカバーすることが可能です(ISO 26000・7つの中核主題については図表7を参照して下さい)。

ちなみに、プラネタリー・バウンダリーとは人々が地球で安全に活動できる範囲を科学的に定義し、その限界点を表した概念…言わば「環境限界」です。ここを超えてしまうと、自然が持つレジリエンス(意味は先月号70ページ3列目での説明1と2そのものです)が壊滅的なダメージを受ける危険性が高まります。なので、ISO 26000の中核主題の4番目「環境」では「予防的アプローチを取る」ことが強調さ

れているのです。

「経営資源」と言えば、6/②に挙げられたステークホルダーや同業他社、パートナーになり得る組織なども組織にとって重要な経営資源だと認識すべきでしょう。もちろん、相手を吟味する必要があることは言うまでもありません。この部分については、この連載の最後「総括と提案」の回で事例提案をしたいと思っています。

【7. 構築】

【7. 構築】は、ISO 14001の9.1.1「a) 監視測定の対象 b) 監視、測定、分析及び評価の対象 c) パフォーマンスを評価するための基準及び適切な指標の決定」に相当します。

「インパクトを効果的に測定する」とは、「組織が目指したインパクト目標への到達度が、目標とした値や姿形との明確な(ステークホルダーや第三者にもシッカリ理解できるような)比較対照によって評価できるように測定する」の意味であり、それであって初めて結果を意思決定に反映できる、逆に言えばそこが不明確だと測定結果は誤った、とまでは行かなくとも的外れな意思決定の原因になり得るといことです。

7/①の冒頭に「意思決定に役立つ測定基準」とありますが、残念なことにEMSでは時折「その結果でどのような意思決定がなされるのか?」にあまり頓着せず、「測定しやすい」を優先した基準でパフォーマンスを測定する事例が見受けられます。もとよりパフォーマンスと目標は一体のもので、そういう場合には目標値もまた何を目標しているのかがよく分からないことが多い…これも適合性最優先の問題点なのかもしれませんが、「本当は何が知りたくて、それにもとづいて何を意思決定したいのか?」をキッチリと特定したうえで測定方法、プロセス、システムを構築しましょう」というのが、ここでの指針内容の肝です。

ところで、SDGsの場合、いくつもの指標にもとづかなくてはひとつの意思決定に到達できないケースが想定されますから、意思決定に必要な情報量はMSに比べると多くなりそうです。かと言って情報は多ければ良いというものではなく、「的確で良質な情報を適量」

が大切です。7/③はそのことを言ってるのだと思いますが、ここはISO 14001 9.3「マネジメントレビュー」で挙げられているa)~g)が、必要と思われる情報のリストとして、SDGs取組みにあっても大いに参考になるのではないかと思います。

7/④には「インパクトリスク」という言葉が出てまいります。これは組織の活動が、たとえプラスのインパクトを目指すものであっても、社会・環境の視点で見た時にマイナスのインパクトを持ち合わせている可能性のことです。SDGインパクト基準では組織が取り組む個々の施策だけでなく、バリューチェーンを含む組織全体としてそうしたリスク(ESGリスク)が網羅的に評価され適切に管理されているかを開示するよう求められますから、インパクトリスクには注意を払わなくてはなりません。こうしたリスクは、プラスのインパクトばかりに目を奪われがちな取組み主体(組織)が往々にして見逃しがちなので、第三者に評価を委ねるのが効果的であるとの観点から、7/④では「それが必要な時期を決定する」としてはいるようですが、そうした役割こそMSの審査機関がその審査の中で担ってゆくべきものではないかと考えます。

7/⑤は、この項の冒頭に述べた「b)監視、測定、分析及び評価」について組織の意思決定や今後のマネジメント業務、取組みの継続的改善に役立つようにプロセスを組み立て、実行するよう促すものです。

「8. 統合」

「8. 統合」は「インパクトの測定とマネジメントの実行にあたっては、経営管理システムを活用し意思決定の内容を盛り込む」ということだと理解すればよいと思います。当然、経営管理システムにはQMSやEMSも含まれます。SDGsとの馴染みやすさという点ではEMSの方がより広く活用できるかもしれません。

8/②の「インパクトやSDGsに対する取組み効果を最大化(多くの場合、7で述べたインパクトリスクが付いてまわるために、敢えて「最適化」という言葉を使ったのかもしれませんが)するための選択肢」とはMSで言う具体的方策のことでしょう。それもありきたりな方策ではなく、組織の文化、構造、能力、システムに合致した、あるいはSDGsへの取組みのために「改造」したそれらが、存分に活用できる形の方策を作り出すよう推奨しているのです。これはSDGsに限らずMSの運用にあたって重要で、適合性の視点だけでは決して見えてこない視角だとも言えます。

8/③は実績管理のことです。この中の反事実とは「もしその取組みをしなかった場合に想定される結果」ですが、それが実際のパフォーマンスと変わらなかったとすれば、取組みそのものが空振りだったということです。「自分の尻尾が動いたから地震が起きたと勘違いする鯨」というタトエがありますが、反事実を想定しておくことは、方策

とパフォーマンスの因果関係を正しく評価するために極めて重要なことだと思います。

また、極端に保守的な改善目標の場合には、仮に達成されたからといってそれがマネジメントの成果だったかどうかは疑わしいわけで、SGDsでは事あるごとに「意欲的な目標」が強調されるのも、SDGsへの取組み内容がインパクト・パフォーマンスにつながる(つながった)か否かを明確にできるようにするためではないでしょうか。MSにおいても、決して無謀な目標設定を推奨するわけではありませんが、逆に“事の成り行き”を追跡するだけのような目標管理では、やりがいもインセンティブも生まれません。

MSを本来の姿にするためにも「意欲的な目標」が必要なかもしれません。

8/④はISO 14001で言えば10.2の不適合及び是正処置に相当しますが、この場合の不適合とは主に目標、あるいは予想していたアウトカム(成果)に対する不適合(乖離)です。

「9. 定着」

「9. 定着」の行動指針は「継続的改善の定着」であり、ISO 14001 10.3の言葉を借りれば「インパクト・パフォーマンスを向上させるために取組みの有効性を継続的に改善」してゆくという意味です。

取組みの継続的な有効性確保のためには、インパクトリスクに対す

る評価と管理もゆるがせにはできないことは7で述べたとおりです。

個人的な感想ですが、継続的改善の定着を「定着」という言葉で端的に表したのには、改めて「なるほど」と感じた次第です。

今更言うまでもなくMSは「PDCAを回す」ことが基本ですが、MSが長続きしない組織ではこのPDCAが途切れずに繰り返されていないケースが圧倒的です。文字通りPDCAが1サイクルごとに切れてしまっていて、例えばDCAPやCAPDやAPDCの形で見たとときに全く連続性がないのです。それぞれの工程(P・D・C・A)が次工程に対し有効に作用していれば、どこを始点にして眺めても連続した螺旋形プロセスになるはずですが…が、規格への適合性ばかりに目を奪われるとAが終着駅に見えてしまい、次のPDCAは「御破算で願ひましては…」とばかりに1からの出直しになってしまうのです(出直しにしてはPの内容に前PDCAに対する新味が感じられないというのが困ったことなのですが…)。これが「MSが定着していない」状態です。

逆に言えば、「継続的改善によってAと次のPの間がシームレスにシッカリと橋渡しできている」状態こそが「MSが定着している状態」と言えるのだと思います。

SDGsへの取組みでは、インパクト・マネジメントのどこが始点で終点なのか、MSに比べるとハッキリしません(先に述べた通り、MSのPやAもあくまで見掛け上の始点や終点に過ぎないのですが)。継続的改

善…それも長期的に改善を継続して初めて「定着」と呼べる状態が実現するというわけです。

前回と今回のお話を通して、SDGインパクトにおけるキーワードとして「志(パーパス)と戦略」「組織の意思」そして、マネジメントとそれらとの「統合」が俄然浮かび上がってまいりました。しかし、これらは決してSDGsに取り組む際にだけ必要なのではなく、MSを本来の、効果的に運用するためにこそ重要なキーワードだということがお分かりいただけたと思います。

第1回で「SDGsへの取組みとSDGインパクトの理解はMSへの取組みの再開発・ブラッシュアップの機会」と申し上げましたが、もし今回のマネジメントアプローチ…MSにとって最も身近なステップに関する説明を通してその真意がご理解いただけたなら大変嬉しく思います。



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。