

- ① ヴィジヨナリー／共通のサステナビリティ・ビジョンに向けて多様な人々をリードすること。
- ② エンパワリング／他者を支配するパワーではなく力づけること。
- ③ コラボラティブ／様々なセクターや異なる価値観をもつ人々をつなげ協働していくこと。
- ④ イノベーター／これまでの考え方や方法にこだわらない新しいスタイルを生み出していくこと。

出典：谷本（2018）175 ページ本文を基に編集部作成。



有馬利男（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン [GCNJ] 代表理事）

トフォーラムだ。有馬氏は、ビジネスとSDGsの関連、日本の立ち位置および社会課題を、富士ゼロックスの事例も交えつつ報告した。

ビジネス（事業）はCSRやSDGsとどう関連しているのか、UNGCの4分野10原則は5つのテーマに集約される。①脱炭素社会への道筋、②ビジネスと人権、③健康経営、④平和・人道的活動のためのビジネス、⑤ディーセント・ワーク。

では富士ゼロックスの具体的な事業で、これらの社会課題はどの対応しているのか。有馬氏によれば、原料調達から製造・販売・消費（製品使用後の利活用）に到るサプライチェーン全体では以下の4つが取り組まれている。①エシカル調達、②環境・労働に配慮した経営、③グリーン購入、④統合的な資源リサイクル

経営教育から社会を変革 サステナビリティ人材の育成にむけて

企業と社会フォーラム

第9回企業と社会フォーラムが9月5日・6日、早稲田大学で開催された。サステナビリティ人材育成は、企業内でどう実践され、既存の大学教育はどんな役割を果たすのか。

なぜサステナビリティ人材育成か

地球環境問題が国際社会で深刻に認識されるにつれ、サステナビリティに関する経営課題は既存のセクターや制度的枠組みを超えて広がる。フォーラムを主宰する早稲田大学の谷本寛治氏によると、この問題群を理解し考えるために、欧米では2000年以降、研究センターの新設や学術雑誌の創刊など、大学を中心に活発な取り組みが始まっているという（谷本2018）。2012年6月の「国連持続可能な開発会議（リオ+20）」で議論されたように、国際的なマルチセクター・イニシアティブが新しい行動規範やスタンダードをどのように策定・実施していくか、企業はその新しいルールをどう受け止めていくか、本業と一体化

した構想と実践が求められている。ビジネスの世界で期待されるリーダーの資質とは、図に示される4点に集約される。では、人材を具体的にどう育成したらよいか。フォーラムではこの問題関心から、基調報告と共通論題が設定された。

ビジネスとSDGs

冒頭に、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（以下GCNJ）代表理事の有馬利男氏が講演。1999年ダボスでの世界経済フォーラムで故アナン国連事務総長（当時）は、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10の原則を「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」として示した。これを基に2003年12月に発足し、2008年4月より経営トップ主導で取り組むプラッ



北島敬之(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 代表取締役)



エリザベス・フロリーリッヒ(ケルン・ビジネススクール [CBS] 教授)

システム。

他方、日本の中小企業にSDGsの考え方はどの程度浸透しているのか。残念ながらその認知度は極めて低い、と有馬氏は指摘する。GCNJと地球環境戦略研究機関(IGES)が協同で実施した調査では、経営幹部層には59%、中間管理職層には18%、現場社員では17%という集計結果(2018年)があり、職位により2017年比で倍増したものの、総じて低い水準に留まる。更なる浸透のためには中小企業がSDGsをビジネス実践に採り入れるよう支援すること、および経団連が唱導するSociety 5.0を通じて変革を促すことが必要になる。

企業人と学生が協働 価値観の醸成を重視

企業との協働を試みている、つまり教育カリキュラムの中に統合するのである。

また、サステナビリティ教育のためにどんな視点を持つべきか。効率性は我々が立ち返るべき唯一の基準ではなく、より包括的な世界観に注目する必要がある、とフロリーリッヒ氏は説く。効率性パラダイムは世界を異なる要素に分割(還元)できるとする理解に基づいており、システム理論(より一層行動科学的な理論)に基づいた、包括的な世界観へと視座を転換する必要性があるという。実践的には、経済・社会・環境の3本の柱を念頭に、相互の原則をうまくバランスさせることだ、という。

企業内・大学内から取り組み

基調講演に続いて話題提供を行う

エリザベス・フロリーリッヒ氏が教鞭を執るケルン・ビジネススクールでは、統合的なサステナビリティ教育プログラムを提供しており、学生の必修講義、および経営学の全分野にサステナビリティ概念が浸透している。本来、グリーン調達を研究テーマとする同氏は、企業はただコスト削減のみを動機付けとして、ふさわしいサプライヤーを見つけ、サプライチェーンへの付加価値としてサステナビリティを導入する意図を把握している。

今日もなおビジネスの駆動原理が「効率性」に置かれるなかで、営利第一とは異なった価値観をいかにプログラムの中で教育していくか。企業人は組織文化に慣らされており、大学生も逆に企業文化とは無縁の環境で学生時代を過ごす。CBSは常にたユニリーバ・ジャパンの北島敬之氏は、同社でのサステナビリティの捉え方と、マネジメントにおける能力向上の施策に関し報告した。

1885年に家庭用石鹸「サンライト」メーカーとして創業した同社は、当初から事業の推進を通じて営利追求のみならず社会課題の解決を理念に掲げた。現在の経営陣も、サステナビリティとは社会課題解決と事業発展の同時達成に資するものと捉えている。

同社は社内のフットプリント(資源消費量)を減らし社会に正のインパクトをもたらしている。2008年以降で工場のコストを60億ドル削減した生産プロセスを、資源・エネルギー利用を節減する環境目標に沿ったものに変え、全体で農産資源の56%が持続的に配分された。半数



ミシェル・ジョン(カーティン大学
教授)

の消費者がサステナビリティ活動を
実施し乗り切りたいと考えているの
で、計画の実施により、消費者はサ
ステナビリティある製品をブランド
として選び、自社の顧客になる。

では、サステナビリティ計画でマ
ネジメント能力をどう向上させるの
か。サステナビリティ向上は環境リ
スクにまつわるマネジメントと言
い換えてもよい。リスクの低減とは複
雑性の総量縮減を意味し、白黒付け
がたい点も数多くある。そのため「正
解を探すよりも解決法を生み出す何
かが必要とする」という。

透明性の向上により製品に信頼
が生まれる。ビジネスの統合性こそ
サステナビリティ活動の鍵となる要
素である。統合性においてはリーダ
ーシップが必要だが、これは「人び
とを指揮するという意味だけではな

く、モチベーションを与え行動を促
していく存在」と北島氏は語った。

最後に話題提供を行ったのはカー
ティン大学教授であるミシェル・ジ
ョン氏。オーストラリア初の工科大
学である同校の学士課程でサステナ
ビリティを教えるが、今日的な社会
問題を教えることは極めて難しい、
と率直な実感を述べる。

歴史上、人権・労働環境・ダイバ
ーシティの面で、社会は企業に対し
責任を求めてきた、21世紀には、第
四点として環境健康影響、雇用創出、
倫理的な商慣行が重視される、とジ
ョン氏は説く。今日の企業は未来に
もたらされる社会像について消費者
からの注目が高まっており、古典的
なフットプリント管理だけでなく、
より広範な社会課題への取り組み、
ないしは将来世代の暮らしを考える

必要がある。サステナビリティへの
貢献は、事業自体と社会発展の両方
で、質を改善することにつながる。

今や消費者が企業に向ける視線は
「社会変革の担い手」へと変わってき
ており、規範や行動、コミュニティ
の価値観が、単なる企業価値や企業
収益を超えつつある。変革の担い手
となるには自律的思考のパラダイム
を採り入れるべきであり、産業分野
の枠を超え、地球市民という連帯の
中で一層大きな役割を果たすべきこ
とを自覚すべきだろう。

こうした傾向は統計的にも自明
だ、とジョン氏は説く。CSRに関
し四半世紀の定評を持つコーン・コ
ミュニケーションズの調査によれ
ば、70%のアメリカ人が、企業は平
時の営業活動に直結しない社会課題
を改善する義務があると回答した。

オンラインチャネルの発達で消費者
同士が意見交換、価値観の交換、商
品への関心をシェアし始めている。
企業はこうした消費者と関係性を深
める機会を設けるべきとし、単なる
行動のチェックだけでなく教育者
示唆を与える者、そして変化を生み
出す資本家として、コミュニティシ
ョン全般の活性化を促すことが望ま
しい、とした。

具体的には、産業界とで実施さ
れるベンチマークを超え、強化され
たサステナビリティ・レポートや指
標、評価指標、消費者が産業界のリ
ーダーに期待する要求項目などを満
たすよう遵守させる。コーポレート
ガバナンス、リーダーシップ、サス
テナビリティの強化は、内外の監査・
監視システムの制度的強化につな
がる。こうした背景にあるのは、我々

の暮らす地球が「唯一かけがえのな
いもの」だという普遍的な事実だ。

質疑では、サステナビリティ浸透
にむけたコミュニティシジョンの位置
づけとは何か、および大学(学生の
高等教育)とビジネス(実社会)のギ
ャップをどう埋めるか、などの論点
が提起された。本フォーラムが目指
すビジネスと学術界の異なる立場が
融合し、ダイナミックな議論が交わ
された。

参考文献・資料

フーリッヒ教授(ケルン・ビジネススクール)

<https://dsb.de/hochschule/team/prof-dr-elisabeth-froehlich/>

国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャ
パン <http://www.ungcn.org/>

谷本寛治(2018)「持続可能な発展とビジネ
ス教育——期待される研究・教育の課題とは何か
」人間会議「夏号」172-177ページ。