

「サステナビリティ経営」の推進に向けた 従業員の共感拡充・行動変容を加速 させるための対策

2023年 7月 2日

(一財) 企業活力研究所

「サステナビリティ経営」の推進に向けた 従業員の共感拡充・行動変容を加速させるための対策

【報告書の主な構成】

はじめに：背景と課題

1. アンケート調査による従業員意識・行動の状況
(主にミドル・マネジメント層)
2. 企業インタビュー等による基本的対策及び具体的対策
 - (1) 3つの基本的対策
 - ① マネジメントの仕組みの構築 [具体的対策：6項目]
 - ② 従業員の共感拡充・行動変容の促進 [具体的対策：4項目]
 - ③ ミドル・マネジメント層への対策[具体的対策：5項目]
 - (2) 「3つの基本的対策」の前提
3. 提言

(1) 環境・社会のサステナビリティ面での課題

(2) サステナビリティ課題に関する規制の動き

(3) 企業がサステナビリティ課題に取り組む必要性

(4) 「サステナビリティ経営」のあり方と従業員の行動変容の重要性

○サステナビリティ経営：

企業が、サステナビリティ課題を、事業機会とリスク管理の両面から、企業経営全体の問題として捉え、積極的に経営の枠組みに織り込んで取り組むこと

○行動変容：

経営層と従業員でサステナビリティ経営の考え方を共有し、共感を広げ、行動につなげること

(5) 本研究の焦点

- 企業のサステナビリティ経営に係るマネジメント体制
- 特にミドル・マネジメント層の共感拡充・行動変容の促進

① 企業従業員の意識・行動状況のアンケート調査

※ 主にミドル・マネジメント層の状況

アンケート対象者

① 所属企業： 従業員数1000名以上

② 本人属性：

	「企業のサステナビリティ経営推進」への関心	
	関心あり	関心少ない
ミドル・マネジメント層 (部長以上を除く)	103名	206名
20代層 (非管理職)	103名	206名

調査日程

○ 2023年 12月15日 ~ 12月17日

② 企業インタビュー調査等

調査日程： 2023年11月～2024年1月

対象企業： 14社

○企業インタビュー調査（五十音順）

旭化成、オムロン、花王、スターバックス コーヒー ジャパン、
日産自動車、富士通、ブリヂストン、
三井住友トラスト・ホールディングス、三菱商事

○研究会報告（五十音順）

NTTデータグループ、積水ハウス、ソニーグループ、
丸井グループ、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス

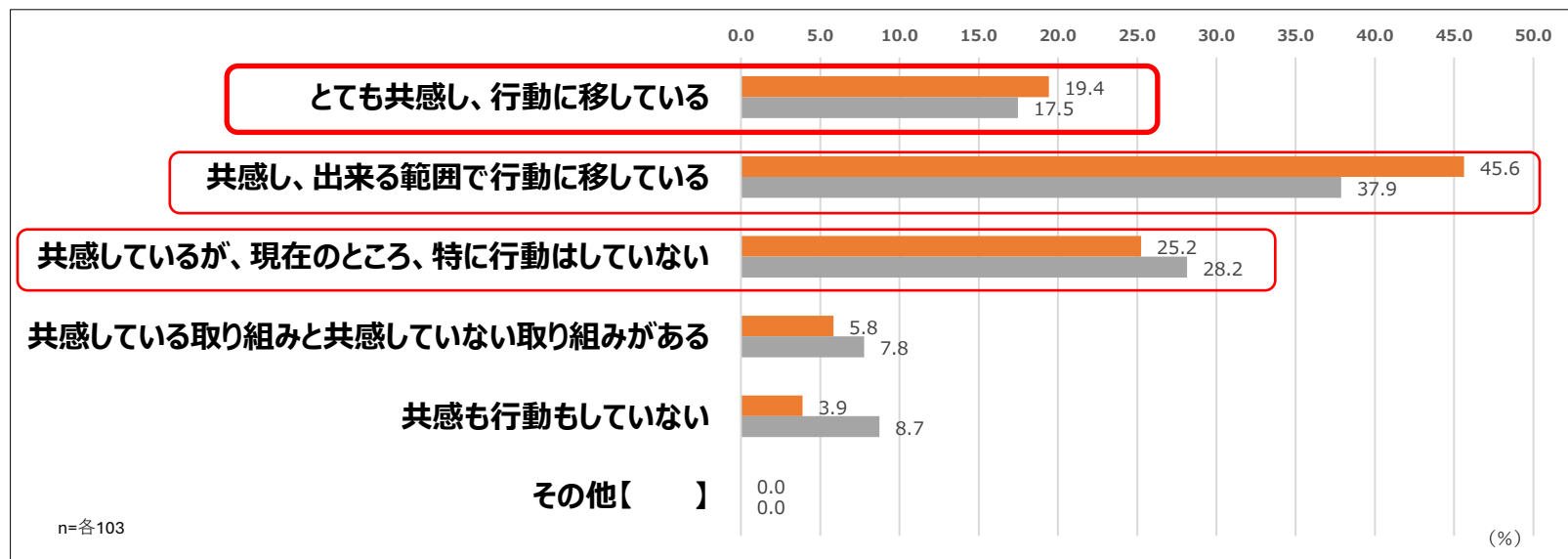
1. アンケート調査による従業員意識・行動の状況（主にミドル・マネジメント層）

※ 本章の分析は、企業の「サステナビリティ経営推進」に関心がある層

① 企業のその取り組みへの「共感」、「行動」の状況 [関心がある層]

- ミドル・マネジメント層は、「『三方良し』に共感」等、具体的関心を有している。
- 他方、同層では、20代層同様、「とても共感・行動」との回答は、約20%。

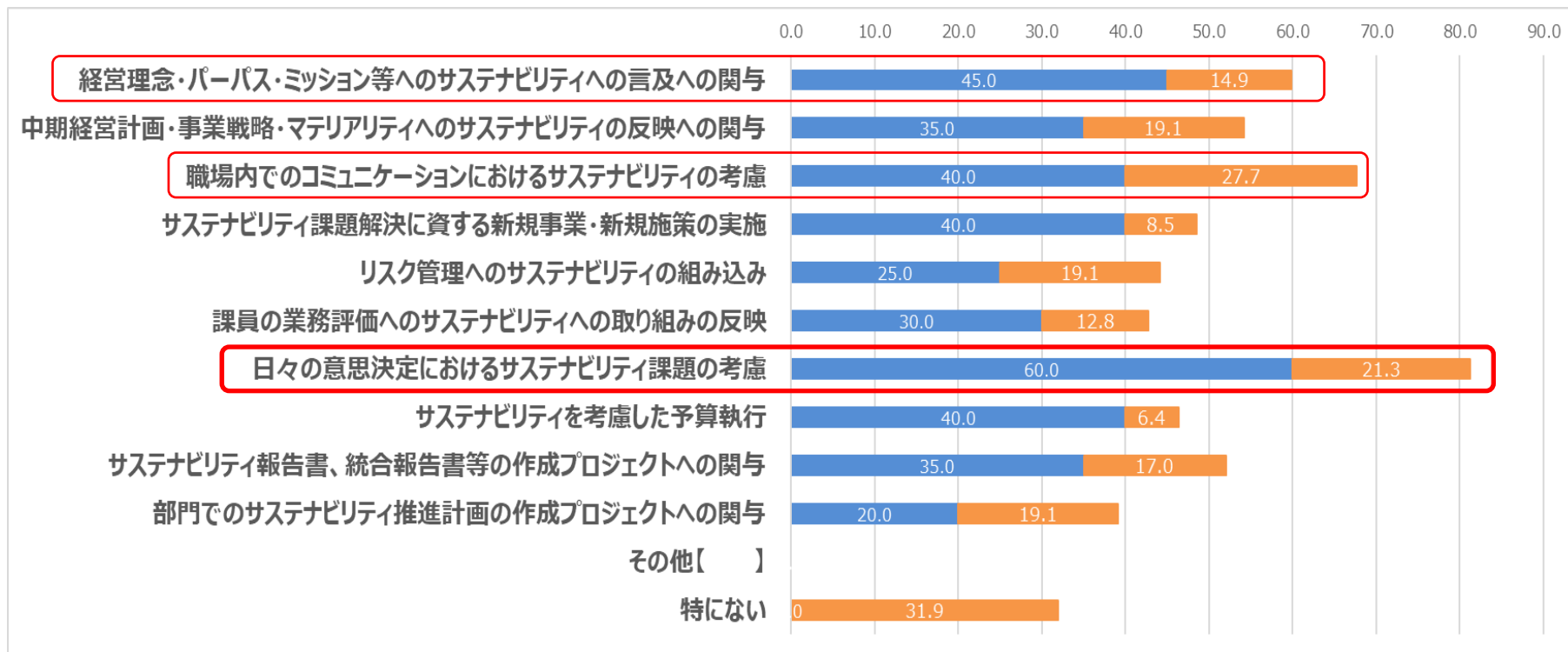
勤務先企業の「サステナビリティ経営推進」への取り組みに対する共感・行動の状況



② [ミドル・マネジメント層/関心がある層]の中での、企業のサステナビリティ経営推進に係る取り組みへの関与・考慮の状況

○「日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮」などに取り組み

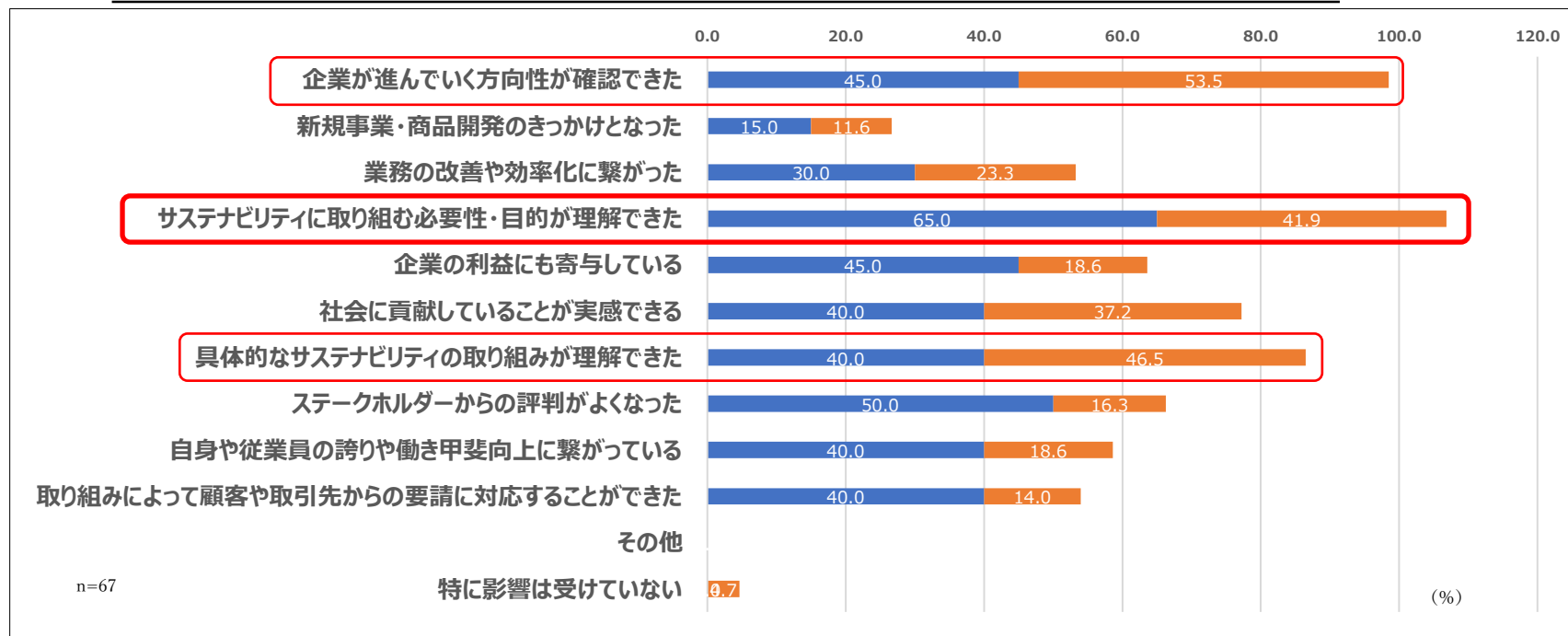
勤務先企業におけるサステナビリティ経営推進に係る取り組みへの関与・考慮の状況



■ とても共感し、行動に移している者 ■ 共感し、できる範囲で行動に移している者

③ [ミドル・マネジメント層/関心がある層]の中の 「とても共感・行動」、「共感・できる範囲で行動」層における 企業におけるサステナビリティ経営推進に係る取り組みの効果 ○「取り組む必要性・目的が理解できた」等が高い比率

企業でのサステナビリティ経営推進の取組みの実施後に、受けた影響

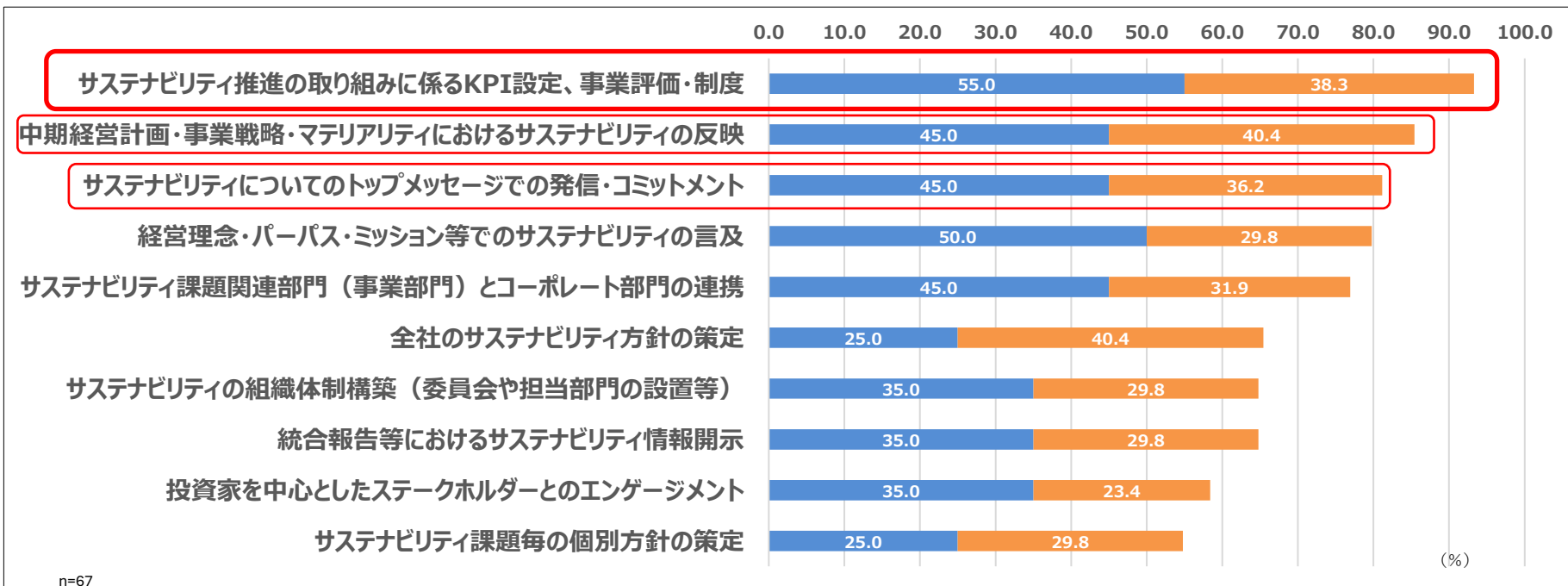


■ とても共感し、行動に移している者 ■ 共感し、できる範囲で行動に移している者

④ [ミドル・マネジメント層/関心がある層]の中の「とても共感・行動」、「共感・できる範囲で行動」層における、その「共感強化・行動拡充」をもたらす可能性の高いサステナビリティ経営推進の取り組み

○「サステナビリティに係るKPI設定、事業評価・制度」等が高い比率

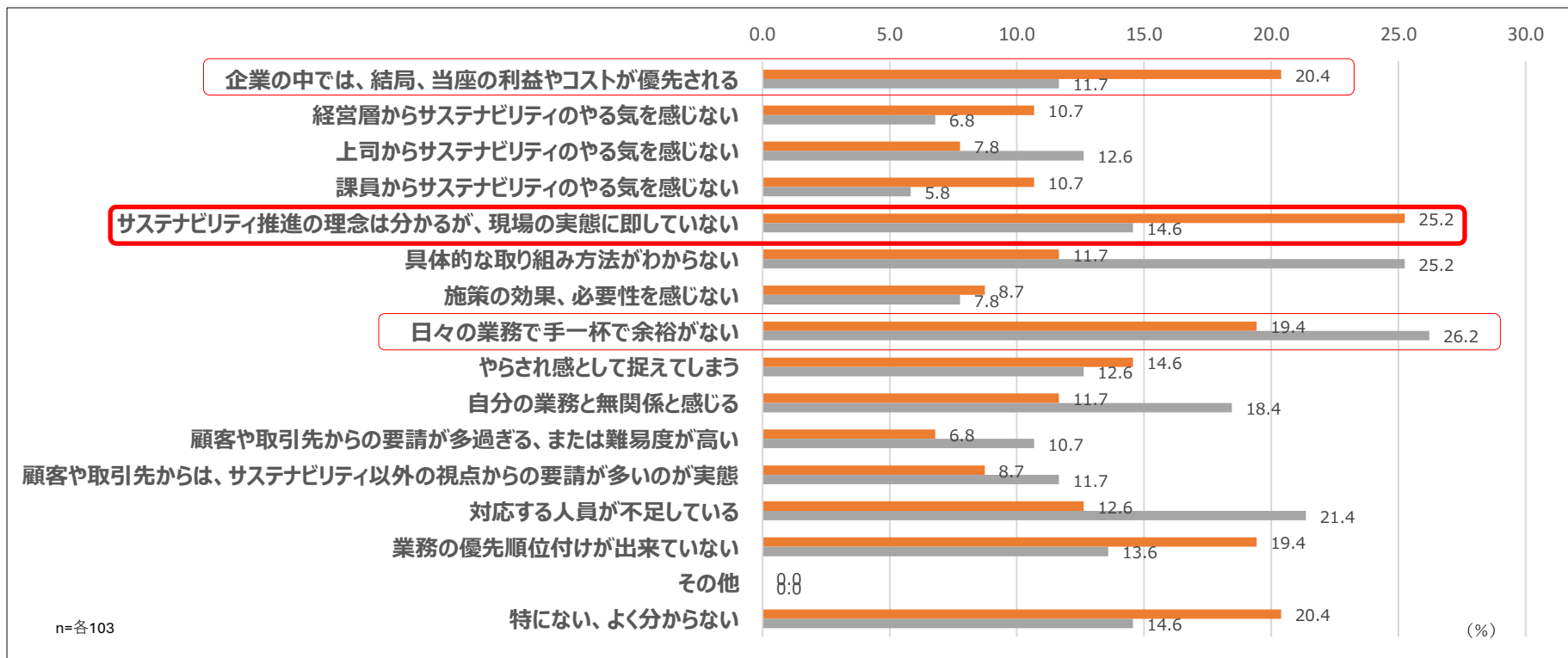
行動を高める可能性の高いサステナビリティ経営推進の取り組み（上位10項目）



⑤ [ミドル・マネジメント層/関心がある層]の中で、サステナビリティ経営推進のための取組みにつき、自らが「行動できていない」理由

○「現場の実態に即していない」、「当座の利益やコストが最優先」、「日々の業務で手一杯」等が高い比率

行動できていない理由があれば、その理由



ミドル・マネジメント層



20代層

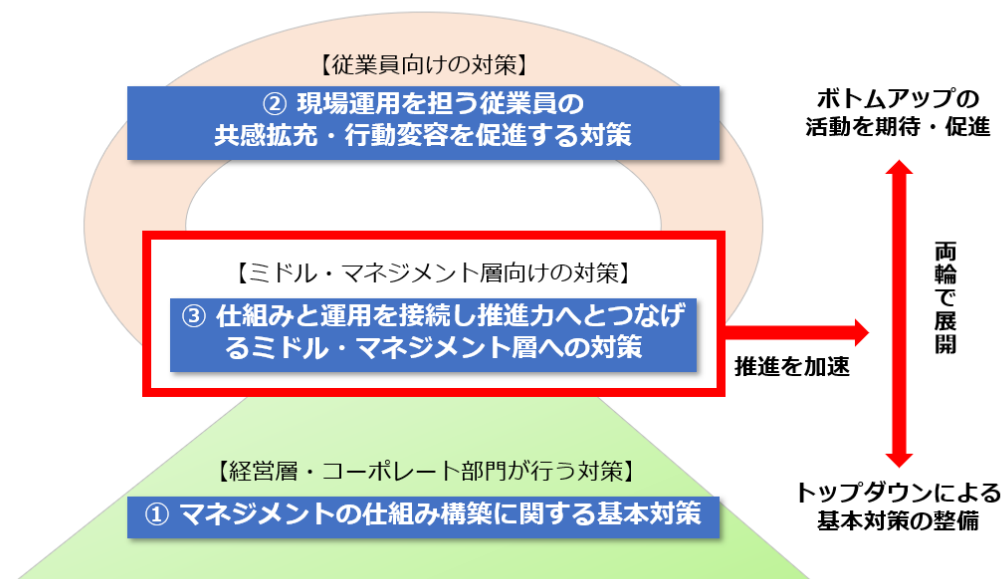
2. 企業インタビュー等による 基本的対策及び具体的対策

企業インタビュー等から、以下の対策を抽出

(1) 3つの基本的対策

- ① マネジメントの仕組みの
構築[具体的対策：6項目]
- ② 従業員の共感拡充・行動
変容の促進
[具体的対策：4項目]
- ③ ミドル・マネジメント層への
対策[具体的対策：5項目]

サステナビリティ経営の推進対策の中で骨格的要素となる3つの基本的対策



(2) 「3つの基本的対策」の前提

- 経営層における、「サステナビリティ経営」推進に係るコミットメント

2.(1)-①: マネジメントの仕組みの構築

[具体的対策：6項目]

ア) ステークホルダーの期待の適切な把握と意思決定への反映

【示唆に富む事例】

- サステナビリティ部門での情報収集、その経営レベルでの共有
- 経営層によるステークホルダーとの定期的エンゲージメント
- 取締役会(除く執行部)の諮問機関としての外部有識者が参加するサステナビリティ委員会の設置

イ) サステナビリティと理念・パーパスとの関係性の整理

【示唆に富む事例】

- パーパス・理念体系とサステナビリティとの関係の整理・見直し
- サステナビリティ課題対応を盛り込んだ長期ビジョン、経営課題(マテリアリティ)の、企業戦略・運営方針への組み込み

ウ) 部門間連携・社外連携を推進する体制の構築

【示唆に富む事例】

- 社内の専任部門の設置、更にはその社長直轄化
- 部門間の連携のための、部門のトップ同士や担当者の交流・意見交換の機会の設定
- 社外での課題別交流や業種別協議等への参加の奨励

エ) 時間軸のギャップを緩和する目標の設定

【示唆に富む事例】

- 中長期的な経営課題の解決のための「時間軸」の設定
- 大きな判断が必要な案件に係る経営レベルでの議論・意見交換を実施する体制の構築

オ) 評価・報酬に関連する仕組みの導入

【示唆に富む事例】

- 役員層の報酬算定基準へのサステナビリティ指標の組み込み
- 従業員に関し、本社機能などの組織に限定した実施
- 従業員に関し、賞与等の特定報酬に限定した実施
- 評価プロセスでの管理職・課員間のサステナビリティ対話の促進

カ) 進捗の点検・観測と能動的な開示・対話

【示唆に富む事例】

- サステナビリティ課題に係る達成期限付きのKPIの設定
- 定期的な情報共有・議論のための会議体の設置
- 持続的な価値創造ストーリーを開示し、投資家等ステークホルダーのフィードバックを得る

2.(1)-②:従業員の共感拡充・行動変容の促進 [具体的対策：4項目]

ア) 共感の拡充

【三つの要素】

- i) 課題解決に社会全体で取り組む必要性に係る問題意識
- ii) 自社がサステナビリティ課題に取り組む必要性の理解
- iii) パーパス、長期ビジョン、事業戦略等への十分な理解

【示唆に富む事例】

- 関心を有する従業員が、学びたいときに学べる仕組みの用意
- 経営層と社外専門家の対話と、その動画の社内イントラネットでの社内共有、双方向での対話の機会の創出
- 地域(海外等)別のサステナビリティ課題を踏まえた施策展開

イ) 行動変容の後押し

【示唆に富む事例】

- 開示情報の整理プロセス等を通じた、主管部門による関係部門への働きかけ
- 従来からの取組みでも、有効な関連対策については、サステナビリティ経営推進に係る位置づけを明確化（安全・品質対応 等）
- ワークショップ等により、従業員がそれぞれにできることを考える機会を設定（企業と個人のパーパスの確認等）
- 従業員参加型の社会貢献活動を、全社イベントとして実施、また、表彰活動の企画・実施

ウ) 直面する課題への支援

【示唆に富む事例】

- 判断基準となる評価軸やタイムフレームを可能な範囲で提示
- 特にコストがかかる対策に関し、上層へエスカレーションする仕組みを導入

エ) 成果の可視化と共有

【示唆に富む事例】

- トップメッセージ、統合報告書、サステナビリティ・レポートの共有
- 社内コンテストでのアイデアを実証フェーズで推進
- 従業員の認知状況ややりがいの状況を、アンケートで把握

2.(1)-③:ミドル・マネジメント層への対策 [具体的対策：5項目]

ア) 経営層とのコミュニケーション機会の設定

【示唆に富む事例】

- 経営層とミドル・マネジメント層の意識相違を最小化するための定期的なコミュニケーション機会の設定

イ) 方針・戦略を自部門で具現化するための仕組みの構築

【示唆に富む事例】

- マテリアリティと自部門との関連性の紐づけ、KPI設定などの取組みを、全社共通の対策として実施

ウ) 部門評価につながる仕組みの構築

【示唆に富む事例】

- 社内に共通の指標や枠組みを、社内一律に適用（社会貢献指標を設定し、部門評価に反映等）
- 部門ごとに、個別の指標を設定

エ) 悩みの共有や学び合いの促進

【示唆に富む事例】

- 先行的対応を実施している部門、グループ企業、地域組織等の間での、情報交換・ノウハウ共有の仕組みを導入

オ) 自部門内での共感拡充・行動変容を図るための支援

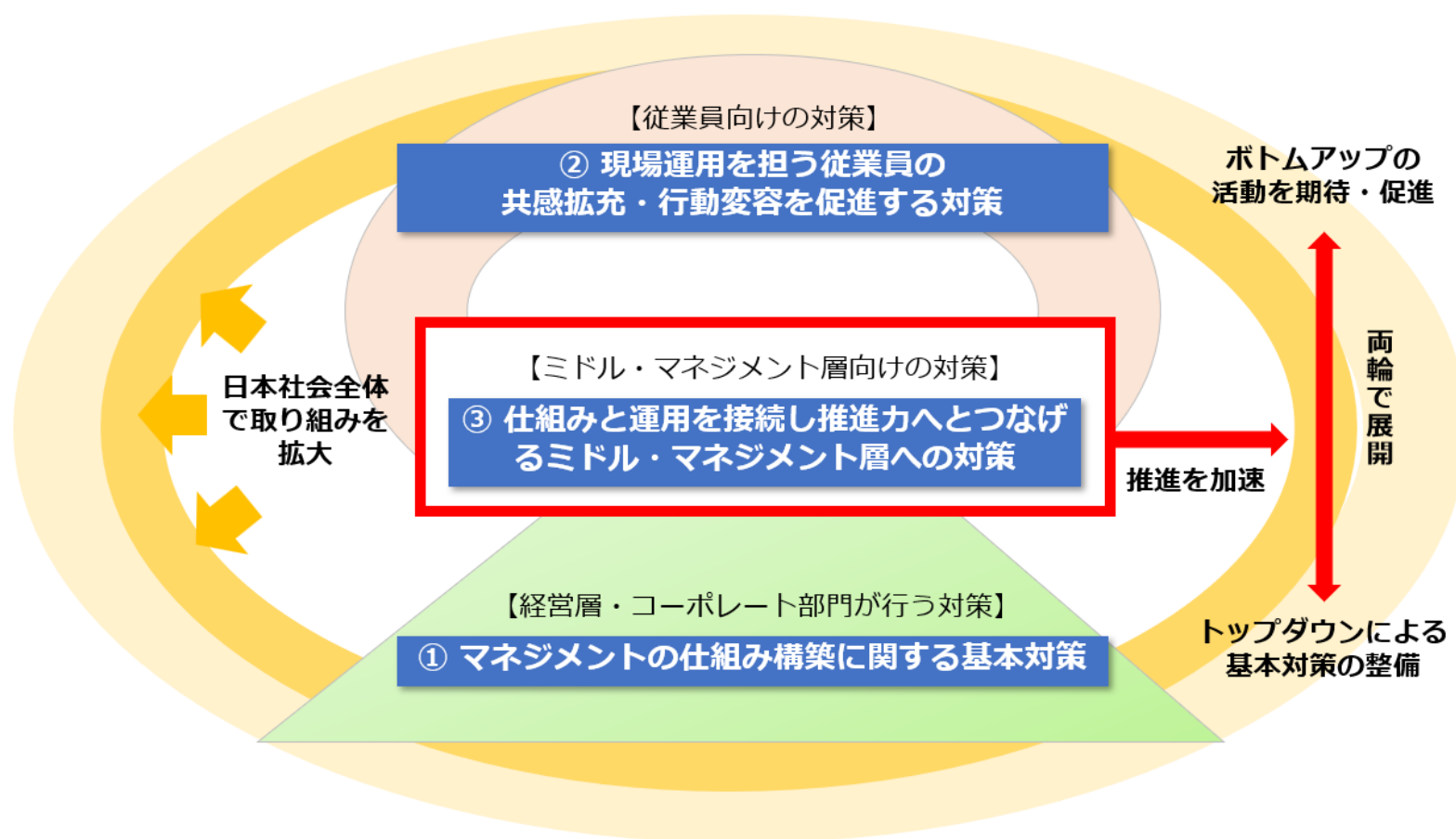
【示唆に富む事例】

- ミドル・マネジメント層に対する研修（全社展開の起点）
- ミドル・マネジメント層が自部門の従業員に説明する補助としてのツールキットの制作

(1) 企業への提言

(2) ステークホルダーへの提言

サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の行動変容を加速させるための対策の考え方



(1) 企業への提言

- ア) 経営トップが共感の起点となり、トップダウンとボトムアップを組み合わせ、従業員の意識行動と行動変容へとつなげていくこと**
- イ) キーパーソンとなるミドル・マネジメント層の行動変容を後押しし、全社のサステナビリティ経営推進を加速させること**
- ウ) サステナビリティ経営を推進するための環境整備に取り組み、推進フェーズに応じて効果測定・指標開発などに関する社内体制をアップデートすること**

(2) ステークホルダーへの提言

- ア) 政府は、規制とインセンティブを適切に組み合わせて企業の取り組みを加速させ、官民一体となってサステナビリティ経営の推進による企業競争力の向上につなげていくこと**
- イ) 日本社会の担い手全体で、サステナビリティ経営を推進する機運を醸成すること**

CSR研究会(企業活力研究所) 委員名簿 (2023年度)

(座長)

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 教授

(委員)

石野 正大 ソニーグループ(株) サステナビリティ推進部 CSR グループ ゼネラルマネジャー

稲継 明宏 (株)ブリヂストン グローバルサステナビリティ統括部門 統括部門長

遠藤 早苗 富士通(株) CEO 室 CSuO Division マネージャー

大石 朋子 日産自動車(株) サステナビリティ推進部 CSR 推進グループ 主管

金井 圭 SOMPO ホールディングス(株) サステナブル経営推進部 リーダー

兼 損害保険ジャパン(株) 経営企画部サステナビリティ推進G リーダー

木下 由香子 パナソニックホールディングス(株) グループCHRO 付 特命担当部長

塩田 裕子 (株)丸井グループ サステナビリティ部長 兼 ESG 推進部長

長谷川 知子 (一社)日本経済団体連合会 常務理事

畑中 晴雄 花王(株) ESG 部門 ESG 戦略部 ESG 戦略スペシャリスト

火置 恭子 アサヒグループジャパン(株) コーポレートコミュニケーション戦略部 戦略グループリーダー

平野 千佳子 三菱商事(株) サステナビリティ部 サステナビリティイニシアチブチームリーダー

松井 滋樹 東レ(株) CSR 推進室長

宮田 千夏子 ANA ホールディングス(株) 上席執行役員 グループCSO(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長

(オブザーバー) 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室

御清聴、どうもありがとうございました。