

**「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・行動変容を加速するための対策のあり方」
に関する調査研究報告書(概要版)**

2024年(令和6年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

Executive Summary

CSR 研究会(2023 年度) 調査研究報告書

「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・行動変容を加速するための対策のあり方」

Executive Summary

はじめに

(1) 環境・社会のサステナビリティの面での課題

気候変動、パンデミックや自然災害といった問題による企業活動への影響は、現在すでに、事業の根幹を揺るがすほどのリスクとなりつつある。社会面では、国際的な人権問題や国際紛争による地政学リスクの高まり等について依然予断を許さない状況が続いている。

(2) サステナビリティ課題に関する規制の動き

サステナビリティに関する課題に関し、規制が強化される動きが見られている。国際的には、2023 年、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）によるサステナビリティ情報開示基準の公表があった。EU では「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」の適用が 2024 年より開始されている。日本国内では、2023 年より、有価証券報告書等への企業のサステナビリティ情報の開示の義務化が開始されている。

(3) 企業がサステナビリティ課題に取り組む必要性

企業は、環境・社会の要請について、今後の事業活動分野として取り組むことが、重要な課題になっていると考えられる。本調査においては、「サステナビリティ経営」を、法令順守や受け身での規制対応を超えて、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課題として捉え、積極的に経営の枠組みに織り込んで取り組んでいくものとして位置付けることとする¹。なお、この考え方は、経済産業省が 2022 年 8 月に公表した「伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）」における、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化」とも通ずる考え方であると思われる。

(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

サステナビリティに関わる課題を事業機会とリスク管理につながる重要な経営課題として対応していくためには、企業としてサステナビリティ経営推進の基本的な対策を行い、経営層と従業員が共通の認識の下、日々の業務や意思決定においてサステナビリティを考慮した対応をしていくことが必要となる。そのためには、経営層と従業員でその考え方を共有し、共感を広げ、行動へとつなげていくかが、非常に大きな要素となる。

(5) 本研究会での趣旨

第一に、キーパーソンと考えられるミドル・マネジメント層に着目し、従業員への意識調査と実態把握を行う。第二に、サステナビリティ経営先進企業への調査を通じて、サステナビリティ経営を推進するための基本対策と従業員の行動変容へとつなげる対策について整理を試みる。その上で、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・行動変容を加速するためのあり方を整理し、考察を行うこととする。

¹ なお、この整理は、一定の幅を持つ定義であり、例えば、従業員が企業のサステナビリティ推進対応に誇りを持ち、企業活動へのエンゲージメント意識を高めるということも、企業の目指す事業運営の方向性に合わせた従業員の積極的な活動を促して達成するということも含んでおり、この意味で多段階の概念である。

第1章. サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の意識調査と実態把握

(1) 従業員に対するアンケート調査を踏まえた実態把握

本研究会では、従業員のサステナビリティ経営についての理解・共感および行動の実態把握を目的に、企業の従業員を対象としたアンケート調査²を実施し、この結果、以下のような示唆が得られた。

【主な調査結果】

1) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心がある層

①企業のサステナビリティ推進の取り組みについての「共感」「行動」についての状況

- ミドル・マネジメント層は、「『三方良し』³の考え方に共感している」等が 40%台を占めるなど、具体的関心を有している。
- サステナビリティ推進への取り組みにつき「とても共感・行動」は、約 20%にとどまっており、「共感し、できる範囲で行動」が約 46%であった。

②ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進の取り組みの関与・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」や「職場内でのコミュニケーションにおけるサステナビリティの考慮」などの、日常の事業活動における行動に取り組んでいる状況が見られる。

③ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進による効果の状況

- 「サステナビリティに取り組む必要性・目的が理解できた」、「企業が進んでいく方向性が確認できた」等が高い構成比率を占めている。

④ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層における「強化・行動」を高める効果の可能性が高いサステナビリティの取り組み

- 特に「サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度」、「中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映」が挙げられる。

⑤サステナビリティ推進のための取り組みにつき「行動できていない」理由

- ミドル・マネジメント層の行動の障壁の要素として、「現場の実態に即していない」、「当座の利益やコストが優先される」、「日々の業務で手一杯」につき、高い構成比率で見られた。
- 20 代層は、「具体的取り組み方法が分からない」につき、高い構成比率で見られた。

2) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心が少ない層

①サステナビリティ推進のための取り組みにつき「あまり関心が高くない」理由

- 「関心が少ない理由」については、「自分の業務とは無関係と感じる」、「具体的になにに取組めばよいのか分からない」という回答が多く見られている。

(2) アンケート調査を踏まえた問題意識

ミドル・マネジメント層が、様々なプレッシャーにさらされる中で、サステナビリティをリスク対応や事業機会

² 従業員数 1,000 名以上の企業のミドル・マネジメント層を対象に、サステナビリティ経営に関心を有している層（103 名）とそうでない層（206 名）をそれぞれ抽出し、分析を行った。また、20 代従業員を比較対象層とし、それぞれ同数を抽出し調査した。（2023 年 12 月実施）

³ 近江商人における「買い手よし、売り手よし、世間よし」という理念。

へと結びつける行動を行っていくことは容易ではないと考えられる。従業員がそうした状況を乗り越え、行動変容へとつなげていくためには、企業には、まずサステナビリティ経営の推進のために必要な事業運営や意思決定における対策をしっかりと行った上で、社内への意識向上施策を検討し、従業員の共感を拡充し、行動変容へとつなげていくための働きかけが求められる。

第2章. サステナビリティ経営推進のための基本的対策及び具体的対策

サステナビリティ経営に積極的に取り組んでいる企業 14 社に対し、インタビュー調査等により実態把握を行った⁴。アンケート調査や研究会の議論も踏まえて、整理してみると、以下の通りである。

(1) 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

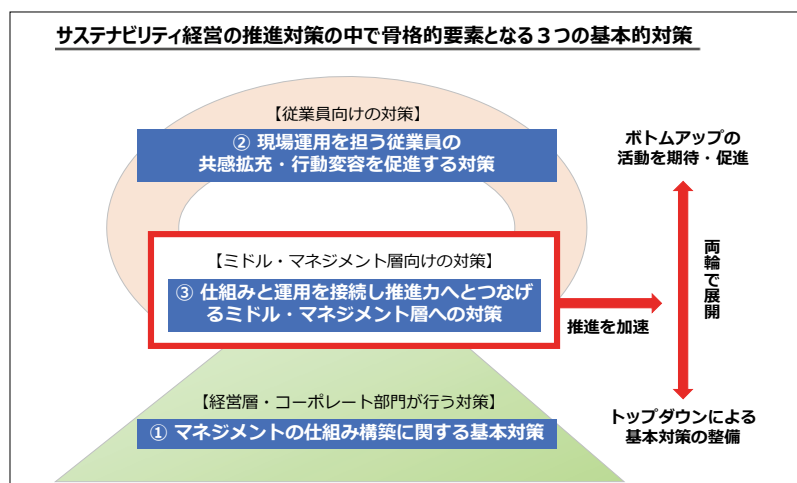
骨格的要素となる3つの基本的対策

- 第一：**経営層及びコーポレート部門が行う対策（全社的対策）としての「サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策」
- 第二：**企業による従業員向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策」
- 第三：**企業によるミドル・マネジメント向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し推進力へとつなげるためのミドル・マネジメント層への対策」

第一と第二の対策は、トップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進として、両輪として取り組んでいくことが期待される。第三の対策としてミドル・マネジメント層に働きかけていくことで、その取り組みが加速していくと考えられる。いずれもトップマネジメントの支援・関与は、欠かせないものである。

ただし、これらの基本的対策については、すべての対策を網羅的に実施することにこだわるべきものではないと考えられる。サステナビリティ経営の推進状況、企業文化、タイムフレームの視点等に照らして検討すべきものであり、必要な対策を取捨選択して、導入していくことが重要であることが、まず指摘できる。

図 I



⁴ 調査対象企業 14 社の内訳は以下の通り（企業名五十音順）。調査結果の詳細については別添資料を参照。
 インタビュー調査：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、プリチストン、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：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 サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策

ア) ステークホルダーエンゲージメントによる期待の適切な把握と意思決定への反映

サステナビリティ経営の実践には、外部環境の情報収集とステークホルダーとのエンゲージメントを通じてサステナビリティに関わる課題と自社の状況を的確に捉え、短期と長期の時間軸で社会の変化と自社への期待を把握していくことが欠かせないと考えられる。その際、経営層が意識を持ち、エンゲージメントを通じて得た内容が経営のサイクルへと反映されていく仕組み作りが重要となるだろう。

イ) サステナビリティと理念・パーパスとの関係性の整理、サステナビリティ課題の長期ビジョンや戦略への組み込み

羅針盤となるパーパスや企業理念、目指す姿の長期ビジョン、重要な経営課題となるマテリアリティを、企業戦略・運営方針に組み込んでいく動きが事例において注目された。企業戦略・運営方針は、行動や意思決定をする際の具体的な拠り所であり、それにサステナビリティを位置付けることなしには、サステナビリティ経営を従業員の日々の行動に落としこんでいくことは難しいと思われる。

ウ) 部門間連携・社外連携を推進する体制の構築

サステナビリティ課題に対応していくためには、社内横断での体制を構築していく必要がある。個社では解決できない課題に対し、社外連携のための体制を構築することも重要である。特に大きな投資が必要な判断については事業部門や地域拠点から本社、ミドル・マネジメント層から経営層へと、上位の意思決定に迅速にエスカレーションさせていく仕組みを構築することも重要と言える。

エ) 時間軸のギャップを緩和する目標設定

サステナビリティ課題への対応は、一時的にはコストとなるものが多く、収益化についても中長期の時間軸で検討していくべきものも多い。中長期の時間軸で取り組むためには、目指す方向性と現在地を把握し、対応の状況を定点観測できる KPI の設定に取り組むことが重要になると考えられる。多角的な観点で KPI を検討し、社内理解を得ていくことが求められると考えられる。

オ) 評価・報酬に関連した仕組みの導入

サステナビリティ課題への取り組みを高める上では、人事評価への組み込みの検討も必要と考えられる。評価を全社の人事評価に反映していくことは容易ではないが、まずは本社機能など組織体を限定して、あるいは賞与においてなど対象となる報酬を限定して実施する事例は、一つの方法として注目される。また企業文化や風土形成へとつなげていくソフト面の取り組みも重要と考えられる。

カ) 進捗の点検・観測と能動的な開示と対話

戦略やマテリアリティに対する進捗をステークホルダーとの対話も交えながら点検・観測し、今後の対応策を検討するという基本的な PDCA の仕組みの構築をした上で、進捗状況について開示し、共通理解を醸成していくための能動的な対話をしていくことが重要と考えられる。また持続的な価値創造ストーリーを磨き上げ、企業側から機関投資家に働きかけ、対話を重ねていくことが期待される。

② サステナビリティ経営推進の現場運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策

ア) 共感の拡充

行動変容へとつなげる上で必要な最初のステップが、サステナビリティ経営推進の、認知を高め、理解を深め、共感へとつなげていくことである。

共感拡充のための 3 つの要素

第一：深刻化・複雑化するサステナビリティ課題に対して、課題そのものに対する理解および課題解決に社会全体で取り組む必要性に対する問題意識・危機感を持っていること。

第二：自社がサステナビリティ課題に取り組む必要性を理解していること。

第三：サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念やパーパス、長期ビジョン、マテリアリティ、事業戦略について十分な理解があること。

経営として本気で取り組んでいくという覚悟を継続して発信し、従業員にしみ込ませていくことが重要であると考えられる。理念・パーパスや DNA に一貫して紐づいているものであることなどに加え、あらゆる機会を捉えて発信し啓発へとつなげていくことが期待される。そうすることで、サステナビリティ経営を日々の業務に接続された全従業員が当たり前に取り組むべきものとして理解することにつながっていくと考えられる。双方向に対話する機会を最大限活用することも重要となるだろう。

イ) 行動変容の後押し

共感から行動へとつなげるには、事業や機能、職位に合わせて、サステナビリティをどのように業務に組み込んでいくかを明らかにし、期待される具体的な行動を従業員が認識することが重要と考えられる。「従来の取り組みもサステナビリティ経営推進につながるものとして明確化」、「企業と個人のパーパスを確認し、行動へとつなげるためのワークショップを開催」等という方法も見られた。また、「従業員参加型の社会貢献活動を実施」、「サステナビリティ経営につながる取り組みのエントリーを奨励、経営層が賞賛」等も事例として見られたが、それらは従業員の誇りを高め、行動する動機付けとボトムアップ活動の広がりにつなげる観点から、有効な手法であろう。「手挙げ式でサステナビリティ課題のプロジェクトチームを組成」も、行動する文化や一体感を醸成する上で有効と考えられる。

ウ) 直面する課題への支援

従業員は、サステナビリティ課題について効果が実感しづらい行動については優先度が低くなっていることが考えられる。特に短期的な利益創出のプレッシャーがかかる部門に対しては、「判断基準となる軸やタイムフレームの可能な範囲を示す」、「サステナビリティ課題に取り組む活動が中長期的に事業機会へとつながる道筋をモデルとして描く」、「行動を賞賛するメッセージを発する」などの支援も考えられる。社外のイニシアチブやネットワークの場を活用することも重要であると考えられる。

エ) 成果の可視化と共有

成果の実感にあたっては、KPI 等の指標で「成果をどのように測るか・見える化するか」という点と、それをトップメッセージ発信やイントラネット等で「どのように従業員と共有するか」という 2 つの側面から考えていく必要がある。成果の見える化については、確立された汎用的な手法がまだない中で「インパクトの測定や財務と非財務の相関性の分析」等、まず着手し、ステークホルダーからのフィードバックも得ながら、試行錯誤を重ね取り組みをブラッシュアップしていく試みとして重要と思われる。

③ サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し、推進力へとつなげるミドル・マネジメント層への対策

ア) ミドル・マネジメント層が経営層との共通理解を育むためのコミュニケーション機会の設定

サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念・パーパス、指針、ビジョンやマテリアリティ、事業

戦略についての深い理解を持つことに加えて、経営層の考えを理解し、経営層とミドル・マネジメント層との意識差を極力小さくしていくことが重要である。「そのための機会を定期的に作り、経営層とミドル・マネジメント層とが能動的にコミュニケーションを取っていく対応」が多くの企業で見られている。

イ) サステナビリティ経営の方針・戦略を自部門で具現化するための仕組みの構築

ミドル・マネジメント層の役割は、方針や経営戦略を、自身が担当する部門のオペレーションに実際に落としこんでいくことである。そのための仕組みを全社的に導入することで、行動を促していくことが考えられる。「KPI 設定、中期的なアクションプランの策定といった取り組みを全社共通の施策として導入していく」、「少人数で、推進部門も参加するワークショップを実施する」等の事例が見られた。

ウ) サステナビリティ経営の推進が部門評価につながる仕組みの導入

サステナビリティ経営の推進を評価に反映する上では、共通の指標や枠組みを一律に適用する方法と、部門ごとに個別の指標を設定する方法とがある。前者の場合、「全社共通の社会貢献指標を設定し部門評価に反映する」といった方法が見られた。また後者の場合には、「中期経営計画策定時などの機を捉え、マテリアリティとの紐づけやアクションプランの策定といった形で、各部の計画に落とし込みを行った上で、その進捗状況を評価する」といった方法が聞かれた。

エ) 悩みの共有や学び合いの促進

ミドル・マネジメント層においては、悩みや経験を共有し、互いに学び合い、克服していくための連携を促す仕組みを構築していくことは重要である。「企業や地域間で情報交換やノウハウを共有」「ミドル・マネジメント層同士や担当役員も交えて意見交換し合う」といった事例が聞かれた。こうした場を社外のイニシアチブやネットワークに求めることも 1 つの方法である。

オ) 自部門にサステナビリティ経営の共感拡充・行動変容を図るための支援

サステナビリティ経営のスムーズな施策の推進に向けて、「まずミドル・マネジメント層に対して研修を実施して全社に広げる起点とする対策」、「自部門の従業員へと説明することを補助するためのツールキットを制作する対策」といった取り組みが聞かれた。その際、サステナビリティ経営の全体像と進捗がコンパクトにまとまっている統合報告書は有用なツールとなりうると考えられる。

(2) 3つの基本的対策の前提となる経営層のコミットメント

サステナビリティ経営を本気で推し進めていくという覚悟を、経営トップ、また経営層が一体となってメッセージを繰り返し発信し伝えていくことが欠かせないことであろう。そのためには経営レベルでサステナビリティ経営についての議論を積み重ね、主導的に対策を講じることが重要である。経営トップがコミットメントを示すという点では、パーパスの見直し等プロジェクトを主導することも一つの方法となるだろう。経営トップ自身の意識変容という点では、ステークホルダーとのエンゲージメントも極めて有効な対策である。

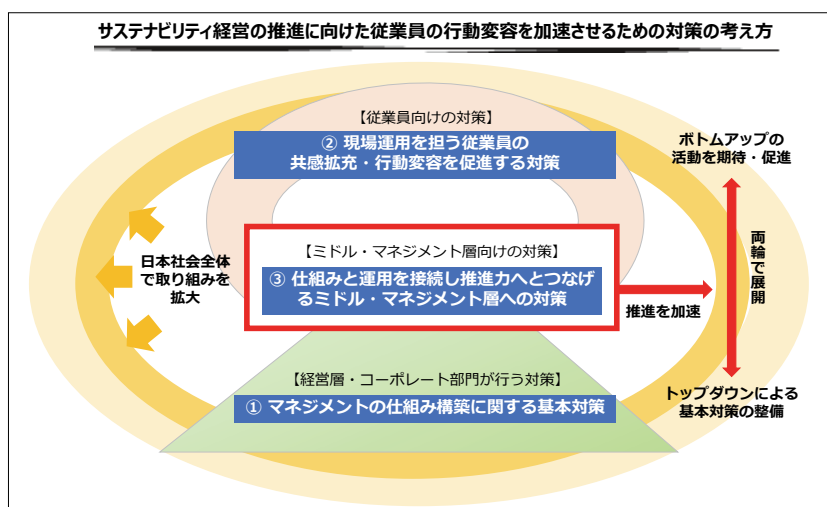
第3章. 企業のサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速させるための提言

サステナビリティ経営の実践は、各社それぞれが自社の状況と置かれた事業環境を踏まえ、中長期的な時間軸を持って試行錯誤を繰り返しながら、段階的に取り組みを推進していくべきものである。その際、サステナビリティを主管する部門だけでなく、事業部門がサステナビリティ経営の考え方に対する理解を深め、従業員一人ひとりが自分ごと化して行動する状態を目指していく必要がある。そうした行動変容が実

現することで、事業機会の創出、優秀な人材の獲得、ステークホルダー評価等に係る「サイクルの好循環」につながり、持続的な価値創造が実現される。そのためには、トップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進を両輪で行い、ミドル・マネジメント層に働きかけ、取り組みを加速させていくことが期待される。加えて、企業だけでなく政府や事業者団体、学術機関など社会全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成し、日本社会の一員である市民一人ひとりの意識を底上げしていくことも重要である。

企業が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と行動変容を加速するために、企業とステークホルダーに対して以下を提言する。

図 II



(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の施策を組み合わせ、従業員の意識向上と行動変容へとつなげていくこと

サステナビリティ経営の基本対策を強力に主導するのは、経営層の役割である。その際には執行側と監督側の両輪で取り組んでいくことが欠かせない。共感拡充の初期段階では、トップダウンで従業員の理解を促していくことが重要である。一方で行動変容に至る段階では、従業員の行動を信頼し、サポートし、評価し、賞賛することで、積極的な行動を後押しする風土づくりを担っていくことが必要となる。経営層は展開フェーズによって、トップダウンとボトムアップ・水平展開のタイミングを見極め、推進を加速させるための役割を担っていくことが期待される。また、個人の自発性や内発的動機付けの面での働きかけは、ボトムアップでの行動の広がりや継続的な行動を生む上で重要である。

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

ミドル・マネジメント層は、方針や戦略を各部門に落としこんでいくための役割を担う存在である。サステナビリティ経営の推進において、やるべきことが各部・各機能と結びついた形で落とし込まれない限り、従業員における一人ひとりの行動変容には至らない。中長期の利益確保を踏まえて短期の意思決定を行う上では、従業員が経営トップの意向を深く理解していることが欠かせない。

行動変容を加速させるためには、特にミドル・マネジメント層を対象として、経営層の考えを共有

するためのコミュニケーションを積極的に行うこと、そしてサステナビリティ経営の方針・戦略を各部門で具現化し、その推進実績を部門評価につなげるための仕組みを作ることが重要である。また悩みの共有や学び合いを促すための支援も同様に重要であると考えられる。

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

従業員が自発的・主体的に行動するための環境を作るにあたっては、手を挙げやすい文化や柔軟なワークスタイルが実現されていることも重要である。また自社のパーパスに共感する人材の採用を増やしていくということも考えられる。事業規模・領域、展開地域等により、必要な体制ややるべきことは異なる。一方で、縦割りを超えて部門間の連携を促す機能、新しい課題を推進する受け皿、ステークホルダーエンゲージメントの窓口といった、サステナビリティ経営推進に必要な機能を実現する社内体制は必要であり、各社の状況に即して構築していくことが重要である。一般的には、推進の初期段階では専任部署や主管部門が主導することとし、その後、取り組みが成熟して主導を事業部門に移行させていく段階においては分散型の体制に移行していくことが考えられる。

サステナビリティ経営の推進状況を見極める上では、従業員の共感拡充・行動変容の効果測定に取り組むことが、経営の改善につなげる上でも重要であろう。従業員アンケートや財務・非財務の結びつきの可視化などを通じて、指標開発や効果の定量化に向けた試みに取り組み、進捗や結果を推進施策に反映していくことが期待されるところである。

(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

政府は日本企業の持続的な成長と国際的な競争力強化へとつなげる観点から、海外の規制動向も見極めつつ、時には規制を、時にはインセンティブを提供することで、企業の自助努力や個人の腹落ちだけに頼るのではない環境を作り出していくことが期待される。

企業が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と行動変容を加速させ、国際競争力へとつなげていく上で、政府が果たすことのできる役割は大きい。政府においては、自国及び他国との政策間の調和と国際基準との整合性を図りながら、規制の導入と効果を見極め、法規制と自主的な取り組みのベストミックスを追求し、既存の政策をさらに発展させていくことが期待される。

またサステナビリティ経営の推進には、バリューチェーン全体での実践が欠かせないところ、政府による、経済社会全体の中でのサステナビリティ経営の推進に向けた、官民協働、評価指標や情報開示の標準化、政府調達へのサステナビリティ要請の組み入れなど、企業の実態を踏まえた上での推進の後押しが期待される。

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

日本は他国と比べサステナビリティに対する危機意識が低いという調査結果もある。日本社会全体でサステナビリティの課題や地球規模の問題に対する基本的な知識と現状に対する危機意識の底上げを行い、サステナビリティ経営についての理解を高め、消費者あるいは従業員として持続可能な社会づくりに資する行動を促していくことに、関係者が一体となって取り組む必要がある。

そのためには、基礎的な学校教育において、サステナビリティ課題に対する深い理解を促す学びを取り入れ、既存の教育内容をさらに発展させていくことが望まれる。個人の問題意識や自発性を育み、企業に入社した後は、従業員としてサステナビリティ経営の推進を担う主体となっていくことが期待される。その際には企業の事業活動に参画する中での活動として主体的に取り組むケースも、企業の事業活動の外で、社会的活動に参加するケースも考えられる。企業の従業員においては、今日の経済社会をリードする存在であり、社会の主要な担い手であるとの自覚の下、積極的な活動が期待されるところである。

以上