

なぜサステナビリティの社内浸透は難しいのか

一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会
代表理事 安藤 光展

■ 社内浸透の課題とは

企業のサステナビリティ推進担当者の実務において難易度が高いテーマとして「サステナビリティの社内浸透」がある。国内でCSR（企業の社会的責任）が広がり始めた2003年を「CSR元年」と呼ぶことがあるのだが、当時も今でもある課題として社内浸透があるくらい古くて新しい課題の一つでもある。20年たっても決定的な解決方法が見つかっていないのも問題だと思うが、それくらい解決方法が見つけれない難題ということでもある。

サステナビリティの社内浸透を「サステナビリティの従業員の理解促進活動」と定義するのであれば、文字通り従業員に理解してもらえよう、インプットとなる研修や社内報およびトップによるメッセージ配信など、定期的な従業員向けの情報発信をすればよい。しかし、従業員がサステナビリティを理解し、それを日々の業務に活かしてもらえると、知識としてのサステナビリティだけではなく、行動指針としてのサステナビリティという側面が新たに必要となる。

筆者はこの行動を促す取り組みこそが社内浸透の本質的な課題と考えている。つまり、サステナビリティの社内浸透の課題は、情報のインプット量ではなく、行動というアウトプット量の不足にあり、その課題を解決する仕組みがない中でどれだけインプットをしても“穴の空いたコップに水を注ぐ”行為で無駄となってしまうことが多いのではないだろうか。そこで本稿では、社内浸透施策をマネジメントシステムという視点からまとめ、その課題感を明らかにしたい。

■ 社内浸透の仕組みづくり

世間一般の多くの社内浸透施策は「どのようにすべきか（How）」の議論であり「何をすべきか（What）」「なぜすべきか（Why）」の議論が少ない。社内浸透におけるHowは重要だが「社内浸透のゴールとは何か」という基本軸を整えておかないと手段が目的化してしまう。手段の目的化を防ぐためには、マネジメントシステムを構築する必要がある。

社内浸透をマネジメントシステムという視点で考えると、以下のような要素が見えてくる。そのマネジメントシステムを考える要素として非財務情報ガイドラインでも馴染みのあるフレームワークを参考に5つのポイントを挙げる。これらの問いを立てることで社内浸透施策がより明確に具体的になるはずだ。

1. 目的

- ・社内浸透を「なぜ」行う必要があるのか
- ・社内浸透の「ゴール」は何か

2. 戦略

- ・サステナビリティ戦略は従業員自身にとって魅力的なものか
- ・社内浸透の中長期ロードマップは作成されているか

3. ガバナンス（マネジメント）

- ・どのように経営層が社内浸透に関与しているか
- ・社内浸透の推進組織はあるか

4. 指標と目標

- ・社内浸透の「KPI」は何か
- ・社内浸透で期待する「行動変容（アウトカム）」は何か

5. 活動

- ・社内理解を促す「仕組み」は何か
- ・社内理解を促す「媒体（ツール）」は何か

■行動のトリガーとなる仕組みは何か

前述した5つの視点で社内浸透施策を整理し、より成果を生み出せるよう仕組みづくりを進めたいが、現実的にはゴールから決めてスタートできる企業はほぼなく、「どのような施策をすべきか」という活動ありきでPDCAサイクルを組み立てることが多い。手段の構築から始めてしまうとマネジメントシステムを構築する過程にいつまでもたどり着くことができないのだが、経営層にも大きく行動できるだけの理由がなければ、時間も人的リソースもかかる仕組みづくりからは取りかかれない。

そこで仕組みづくりにもリソースを取れるように企業を変えることができるのは、結局のところ外圧である。外圧とは、たとえば「規制」がある。上場企業は対応義務となる有価証券報告書で、サステナビリティ関連情報が開示義務化という規制ができたが、2023年4月以降では、多くの上場企業経営陣もサステナビリティを無視することができなくなった。また外圧の主体となるのはステークホルダーである。上場企業にとっては監督官庁以外にも株主・投資家、アクティビスト（NGO）、自社従業員、などのステークホルダーがいる。これらからの外圧から経営層にサステナビリティ課題を自社の問題と認識させるのが一番効く。

このような外圧はわかりやすいトリガーになる。実は社内浸透でも同じ構図があると考えている。たとえば「サステナビリティの社内浸透が進まない」という現状があったとして、その時に足りないのは効率的な施策でも従業員のモチベーションでもなく、行動変容を強制的に迫る外圧（危機感の訴求）である。どんなにサステナビリティに無関心な従業員でも「このタスクを今日中にやらなければ1万円の罰金です」

と言われたら必死になるはずだ。これは極端にせよ、組織を動かすのは正論や必要性よりも危機感であることは否定できない。このような懲罰的なものでなくても、報酬的な人事制度や仕組みづくりがあるだけでも、より行動を促すことができる。

ただ、外圧を利用した組織改革は、経営陣には分かりやすいスキームである一方、現場には理解しにくい場面もある。あくまで社内浸透という視点でサステナビリティ推進活動を考える時には、きっかけは外圧を活用し、組織的な仕組みづくりができたなら従業員目線での社内のコミュニケーションおよびエンゲージメントを高めていくという順序がよい。多くの企業では社内浸透の仕組みづくり前だと思うが、どれだけ経営層を巻き込むことができるかが、施策の成功につながる可能性が高い。

■仕組みづくりと行動力

そして仕組みづくりの目処がつけば、サステナビリティの社内浸透は「行動を促すこと」を情報伝達から仕組みづくりの側面でサポートできるかがポイントになる。社内浸透を社内コミュニケーションのプロセスとすると、その方向性は「縦（トップと従業員）」と「横（従業員と従業員）」に分けられる。前述したように、まずは経営層を巻き込み「縦」から始めて徐々に「横」のコミュニケーションに移行していき、社内浸透を推し進めるのがセオリーだ。

仕組みがあることで、推進リーダーの方向性も明確になり、組織の優先順位を決めリソースの配分を決定し、従業員をはじめとするステークホルダーに組織のあるべき姿を示すことになる。社内浸透をボトムアップから始める企業もあるが、どんなにボトムアップで進めたところ

で、組織のトップである社長がNGを出したらそこで終わりだ。社内浸透というと、社内報やイントラネットなどのツールか、勉強会などの研修かなど、従業員のインプット施策が語られがちだが、結局はトップがサステナビリティを理解できているかがすべてである。

トップから組織全体にサステナビリティの重要性が伝わり、少しずつ浸透していくことがわかれば、次は「横（従業員から従業員）」に広がるフェーズとなる。社内浸透は、初期フェーズはインプットよりで、次のステージはアウトプットを中心にすべきである。従業員同士で広げるにはこのアウトプットが重要だ。誰かのアウトプット（行動）は、他の誰かのインプット（学び）になるからである。サステナビリティ戦略が絵に描いた餅にならぬよう、社内コミュニケーションを充実させなければならない。

最終的には社内浸透とは、人的資本経営の方法論でもあり、経営戦略と人材戦略の整合性を取るための施策でもある。難易度が高い取り組みだからこそ実践でき成果を出せば、独自性や競争優位性を生み出す可能性もある。価値創造の源泉は従業員ひとりひとりである。社内浸透を狭義の意味合いでとらえず、より大きな枠組みとして理解することで、その活動が推進されていくだろう。

安藤 光展（あんどう みつのぶ）

一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会・代表理事。専門は、サステナビリティマネジメント、サステナビリティ情報開示。著書は『未来ビジネス図解 SX&SDGs』（エムディーエヌコーポレーション）他多数。テレビ、新聞、雑誌、ウェブメディア等で解説を多数担当。

主な業務は、サステナビリティ経営推進、ESG情報開示支援、マテリアリティ特定支援、統合報告書およびサステナビリティサイトの第三者評価／第三者意見、社内浸透実行支援など。サステナビリティ関連スタートアップの顧問・アドバイザーも行う。研究活動は、学会活動や大学関係者らとの共同研究／書籍執筆、など。大学卒業後、ネット系広告会社などを経て2008年に独立。以降複数の企業の立ち上げを経て2016年より現職。2009年よりブログ『サステナビリティのその先へ』運営（<https://andomitsunobu.net/>）。1981年長野県中野市生まれ。