

Title	<サステナビリティ経営>の組織構成員による受容度合いの測定方法について
Author(s)	宮崎, 正也
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 801-804
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19557
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2D07

〈サステナビリティ経営〉の組織構成員による受容度合いの測定方法について

○宮崎正也（名古屋大学）
miyazaki@soec.nagoya-u.ac.jp

1. はじめに

企業における個々の事業活動と SDGs に代表されるサステナビリティ貢献目標とが、互いに結びつけられて評価されることが、昨今の企業経営では常識化している[1][2]。しかしながら、その常識は、企業組織のすべての構成員にとって等しく共有されているわけではない。ある調査結果[3]によると、一般的な企業の経営トップ層においては、ほぼ全員が SDGs の意義や重要性を認識して実行に向けた取り組みを進めていた。ところが、経営組織の職階を下るにつれて、その重要性を認識する組織構成員の割合が減少し、その取り組みが実行されにくい状況にあると指摘されている。現実問題として SDGs に限らず、企業組織が新しい経営施策や方針を導入して、それを組織構成員に受容してもらうことは一般に難しい課題である[4][5]。今後企業が、経営方針として「サステナビリティ重視の経営」を組織に浸透させていく目標を達成するには、その進捗状況を把握するための道具（測定方法）の重要性が高まるだろう。

そこで本研究では、実際に〈サステナビリティ経営〉の旗を振る経営トップが存在する大手企業=X銀行を研究対象として取り上げ、その組織構成員が〈サステナビリティ経営〉をどのくらい受容しているのか調べるという研究課題を設定した。しかし、「経営方針の組織構成員による受容度」を測定するために利用可能な測定方法が見当たらなかった。それゆえ筆者らは、経営組織における「経営理念の浸透」に関する先行研究を参考にして、自身の研究目的に適う測定方法を考案することにした。

本報告では、実際に〈サステナビリティ経営〉の旗を振る経営トップがいる X銀行の一支店を対象に実施した調査結果を示しながら、新たに提案する「受容度合いの測定方法」の活用可能性を議論したい。

2. 先行研究

2.1 サステナビリティ経営の先行研究

元来のサステナビリティ概念は、「森林資源の保続と長期利用」を議論するための言葉として 19 世紀末頃に使用されていたが、今世紀に入ってからには経済活動に関する言葉へと変化していき、「トリプルボトムライン(経済・社会・環境)を意識した経営」や「ESG 責任投資」の文脈で頻繁に使用されるようになり、サステナビリティ概念は歴史的拡大を遂げてきた[6]。とくに企業経営の分野においては、CSR、CSV、ISO26000、SDGs をおしなべて実行する経営のことを「サステナビリティ経営」と総称している。経緯としては、「環境経営」から「サステナビリティ経営」へと考え方が変遷してきたとされ、環境に配慮することに焦点を当てていた「環境経営」に対して、環境配慮に加えて社会的影響(人権や社会問題など)にも配慮する経営が「サステナビリティ経営」の特徴である[7]。

近年は、「サステナビリティ経営」の実行方法についての研究・提案もなされている。たとえば、「サステナビリティ経営」を実行するための手法としてプロジェクト・プログラム・マネジメント(P2M)が応用できるとする主張[8]、「サステナビリティ経営」の一連のプロセスを円滑に促進するツールとしてサステナビリティ・バランス・スコアカード(SBSC)の有効性を論じる研究[9]などが挙げられる。しかし、「サステナビリティ経営」の導入とは、「会社の経営スタイル自身を変化させること」でもあるとの指摘[10]もあり、その導入と実行は決して容易いものではない。

まず、企業においてサステナビリティへの取り組みを推進する上では、組織内部での認知が重要なスタートポイントとなる[1]。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)は 2016 年以降の各年、会員企業に対するアンケート調査を実施して SDGs の認知・浸透度を公表している。それによると 2021 年の調査結果[11]では、SDGs の経営者の認知度は 95.5%(前年 85.1%)、中間管理職の認知度は 82.1%(前年 43.8%)、従業員の認知度は 77.1%(前年 37.5%)となり、「中間管理職と従業員の SDGs 認知度の低さが長く課題となっていたが…中略…約 8 割に到達。ようやく企業・団体の内部にまで SDGs が認知・理解されてきた」(p.15)と評価していた。ところが、GCNJ による 2022 年の調査結果[12]では、SDGs に取り組む上で、「トップのコミットメントが課題」との回答は 8.9%と少なかったのに対して、

「中間管理職の理解度・実行度が課題」は51.7%、「一般職層の理解度・実行度が課題」は56.4%となっていた。調査対象(259社)の半数を超える企業において、中間管理職と一般従業員レベルでSDGsの理解と実行が進んでいない実態が示されている。また、国内大企業4社へのインタビュー調査に基づく報告[13]においても、従業員一人ひとりへの「サステナビリティ」の浸透・理解と日常業務への落とし込みが課題だと指摘し、①サステナビリティの実現を「自分ごと」にできていない、②日常の業務が社会との価値共創につながる点を従業員に納得させるのが困難である、という2点を問題視している。

これらの調査結果から見えてきたことは、「サステナビリティ経営」に関連するSDGsなどの言葉そのものは一般教養知識として企業の組織構成員に幅広く認知されている点、しかし、認知と理解は別物であり、現状では経営組織の職層が下位になるほどサステナビリティを業務レベルで実践的に理解する人が少なくなる点である。今後は、その実現に向けて「従業員自らが何をすればよいのかを理解して、実践できることが重要」[14]になるだろう。つまり、経営トップが、新たな経営方針として「サステナビリティ重視の経営」を組織に浸透させたいと考えるならば、その実行を導く「経営方針の組織構成員による受容度」を把握することが不可欠になる。

2.2 経営理念浸透の先行研究

経営理念とは「経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針である」と梅澤[15]が定義している。そのうえで彼は、「経営理念が組織に深く浸透して確立されるには、経営理念に対する理解が表層的であっては不可能」、「経営理念を実践するのは社員である」と指摘し、社員たちが経営理念の精神と内容をしっかりと「自分のもの」にすることなくしては、経営理念の浸透も確立もありえないと述べている[15]。また、経営理念浸透の諸研究を包括的にレビューした栗野[16]は「個人に理念が受け取られ、自分のものとなり、理念に基づいた行動がとれるようになる過程」を経営理念浸透の定義としている。しかし、経営理念による主導をめざしている企業でさえ、その組織の末端まで理念を浸透させるのは、現実的に困難であるという共通認識がこの分野の研究にはある[17]。実際、高尾・王の研究[18]では、経営理念の浸透がなぜ難しいのかを主題にして深い考察を展開している。

つまり、この研究分野では「組織への経営理念浸透はそもそも難しい経営課題であるが、個々の従業員が理念を理解してそれを日常業務の中で実践行動できるようにするため、企業はどのような理念浸透施策を取り得るだろうか」というテーマのもとで諸研究が展開されてきたといえる。当然ながら、これらの研究プログラムにおいては、各施策の有効性を議論するための前提として、「理念浸透レベル」を測定するための様々な方法や指標が提案されている。

たとえば、野林[19]では、理念浸透度を「理念体現度」で間接的に測定できるとして「理念を体現した意思決定やリーダーシップ」、「理念を体現した事業や商品」の存在有無を確認する方法を採っている。他方で「理念の明文化」、「経営における具現化」、「理念の学習化」の3側面から構成される測定指標によって理念型経営の実践度合いを測定できると、王[20]は提案している。これらは、手法は異なるが企業全体を分析単位にしてマクロ的な理念浸透レベルを評価する視点から考案されたものである。

一方、組織構成員のミクロ的な理念浸透レベルの評価に視点を向けたものとしては、個人における理念浸透度合いに応じて、「個人と理念のフィット・マッチング」(低レベル)、「センスメイキング」(中レベル)、「内面化・アイデンティフィケーション」(高レベル)の3つの浸透カテゴリーに分類できると、栗野[16]が指摘している。また、高尾・王[18]では「経営理念への共感」、「経営理念の行動への反映」、「経営理念の深い理解」の3次元から組織構成員の理念浸透レベルを把握できることを実証研究から示している。さらに、10年間にわたる企業事例調査をもとに精緻化した「経営理念の浸透モデル」が、田中[21]によって提示されており、「理念を認識している」、「理念を主観的に解釈できる」、「理念を客観的に理解できる」、「理念が納得できる」、「理念が行動の前提になる」、「理念が信念になる」の6段階で、組織構成員への理念浸透レベルを評価する方法が紹介されている。

なお、上記の先行研究で例外なく引用されているハイ・インパクトな研究が松岡[22]である。同論文には、詳細な事例研究から仮説的に導出した、経営理念の浸透プロセスがモデル化され示されている。後続研究で「松岡モデル」と通称されるそれは、レベル1「言葉の存在を知っている／言葉を覚えている」、レベル2「理念を象徴するような具体例を知っている／実際に自分で経験したことがある」、レベル3「理念の意味を解釈できる／自分の言葉で言える」、レベル4「理念を行動に結び付ける／行動の前提となる／こだわる」の4段階の浸透度合いを想定している。

2.3 先行研究に基づく本研究の視点

本研究は、企業組織がSDGsに代表される「サステナビリティ経営」を新たに導入するにあたり、経営トップがそれを理解して方針を提示したとしても、中間管理職や一般従業員レベルにその方針が実行性を伴って受容されていない現状を変えるための第一歩として、「経営方針の組織構成員による受容度」の測定を試みることを研究課題としている。しかし、その受容度を測定するために利用可能な測定方法が見当たらなかった。それゆえ筆者らは、「経営理念の浸透」に関する先行研究を参考にしたいと考え、先行研究を紐解いた。そこからわかったことは、次の点である。

一つは、従業員が「サステナビリティ経営」を「自分ごと」として理解できていないために実行まで至らないという問題と非常に似通ったかたちで、経営理念浸透に関する研究分野でも、理念の浸透は難しく[18]、従業員の主体的な理念の解釈と体得の必要性が主張されている点である[15][23]。

二つ目は、組織構成員への経営理念浸透レベルを測定・把握するための方法が先行研究によって各種提案されており[18][21][22]、「サステナビリティ経営」を言葉レベルで認知している状態からさらに理解して実践できている状態まで様々な段階にいる従業員の受容度を測定するうえで、それらの方法やモデルが活用できるのではないかという点である。

とくに本研究課題に対応づけるならば、「理念を言葉として知っている」という浅い浸透レベルから「理念を行動に結びつける」という深い浸透レベルまでの4レベルを想定する「松岡モデル」[22]の応用が考えられる。確かに、先行研究の発展経緯としては、同モデルをさらに精緻化したとされる田中[21]の6段階モデルがある。しかし「理念が信念になる」が、その最高レベルに位置づけられている点からわかるように、彼女のモデルは「経営理念の浸透」の測定と分析に最適化され過ぎている。したがって、「経営方針の受容度」を測定することをめざす本研究にとっては、行動・実行レベルを最高レベルとする「松岡モデル」のほうがより当てはまりが良いといえる。本研究では、同モデルを改変して「経営方針の組織構成員による受容度」を測定する方法を考える。

3. 測定方法の考案

そもそも本研究の開始動機は、〈サステナビリティ経営〉の旗を振る経営トップがいる大手企業=X銀行において、その新たな経営方針を組織構成員がどのくらい受容しているのかを調査したいというものであった。(注:「」で括った「サステナビリティ経営」は学術用語としてのそれを指し、〈〉で括った〈サステナビリティ経営〉はX銀行が掲げる特定の経営方針としてのそれを指す。二つを使い分ける。)この調査目的を遂げるため、本研究ではX銀行の組織構成員に対してアンケート調査を実施するのだが、そこで以下のような質問項目を使って「経営方針の受容度」を測定することにした。

Q1「〈サステナビリティ経営〉の存在を知っている／〈サステナビリティ経営〉を覚えている」、Q2「〈サステナビリティ経営〉を象徴するような具体例を知っている／実際に自分で経験したことがある」、Q3「〈サステナビリティ経営〉の意味を解釈できる／自分の言葉で言える」、Q4「〈サステナビリティ経営〉を行動に結び付ける／行動の前提となる／こだわる」、これらの質問に対して、回答者は【はい】または【いいえ】の選択肢によって回答する。

この質問項目は一見してわかる通り、「松岡モデル」における「理念」の言葉を〈サステナビリティ経営〉へと単純に置き換えただけのものである。そのうえで上記の質問項目に、回答者の属性(職能分類・職位分類)項目をたずねる項目と自由記述欄を追加しただけのシンプルな調査票を作成した。

筆者らの研究室は、この調査票(紙媒体)を使い、2023年4月にX銀行Y支店の全従業員115名を対象に留置法でアンケート調査を実施した。回答は94人から回収(白紙および無回答なし)、回収率は81.7%であった。本研究では、このようにして得られた回答データを使って〈サステナビリティ経営〉のY支店の組織構成員における受容度を測定・分析する方法を考案していく。

まず、各質問項目への回答【はい】を1点に【いいえ】を0点に数値化する。回答者一人当たりでは、全4問なので満点が4点となる。この回答者別の合計得点が基礎データとなる。つまり、0点から4点の範囲で個人別の「経営方針の受容度」が表される。ただし、このとき注意しなければならない点は、前の質問に【いいえ】と答えた人が次の質問で【はい】と答えるのは、方針の浸透レベルを測定する観点から矛盾が生まれる。それゆえ、Q1からQ4にかけて回答者94人の質問別総得点が減少していることを確認する必要がある。その結果、Q1=65点、Q2=31点、Q3=26点、Q4=19点となり、方針の浸透レベルを適切に測定できたと推測できる。

そのうえでY支店の組織構成員による〈サステナビリティ経営〉の受容度を計算すると、376点満点(94人×4点)中の141点だったので、37.5%の方針受容度であると評価できる。

4. むすび

本研究で考案した〈サステナビリティ経営〉の組織構成員による受容度合いの測定方法は、一定の妥当性と活用可能性があると考えられる。今回の研究報告の場合では、この方法を利用してX銀行Y支店のデータをより詳細に分析した結果を提示する。たとえば、職能分類に基づく結果は、営業職系=55%、事務職系=27%の受容度であった。職位分類に基づく結果は、経営職階=78%、役員行員=72%、一般行員=29%、スタッフ=19%の受容度であった。外部顧客と接触機会をもつ営業職での〈サステナビリティ経営〉への理解と実践が多いこと、また一般行員や非正規社員(スタッフ)の方がやはり管理職層より受容度が低い事実が確認できた。異分野で提案された「松岡モデル」を微修正したシンプルな測定方法であるが、その有用性が認められる。今後、この方法を活用すれば「サステナビリティ経営」研究の発展が見込める。

参考文献

- [1] 吉田哲郎, 小野田真二, 企業における SDGs の役割, 事業構想研究所 白田範史編, SDGs の基礎, 宣伝会議, 25-51 (2018).
- [2] 蟹江憲史, SDGs(持続可能な開発目標), 中公新書 (2020).
- [3] 小野田真二, SDGs の国内外の最新動向と企業取組のあり方, 繊維製品消費科学, 61(5), 360-367 (2020).
- [4] 松山一紀, 新しい HRM 施策の受容と組織コミットメント: A 大学を事例として, 経営行動科学, 19(3), 251-261 (2006).
- [5] 飛田努, 中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの整備と組織成員による受容, 中小企業会計研究, 5, 20-34 (2019).
- [6] 荻野博司, サステナビリティ概念の歴史的拡大, サステナビリティ経営研究, 1, 14-18 (2021).
- [7] 井上尚之, 環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜, 神戸山手大学紀要, 19, 11-47 (2017).
- [8] 永里賢治, サステナビリティ経営戦略における P2M の役割, 国際 P2M 学会誌, 13(2), 192-210 (2019).
- [9] 曹勁, 企業のサステナビリティ経営におけるサステナビリティ・バランス・スコアカードの研究, 横浜国際社会科学研究所, 23(1), 59-79 (2018).
- [10] 伊吹英子, 深井恒太郎, サステナビリティ経営とオペレーションの「深化」, 知的資産創造, 12, 34-49 (2017).
- [11] GCNJ & IGES, SDGs 進捗レポート 2022: GCNJ 会員企業・団体の取組現場から, 地球環境戦略研究機関 (2022).
- [12] GCNJ & IGES, SDGs 進捗レポート 2023: GCNJ 会員企業・団体の取組現場から, 地球環境戦略研究機関 (2023).
- [13] 中橋邦, サステナビリティ経営推進に必要なとされる能力の考察: CSR からサステナビリティへの移行に伴う, 担当部署に必要なとされる能力, 社会構想研究, 4(1), 13-33 (2022).
- [14] 影山摩子弥, SDGs の社内浸透に向けて: CSR の社内浸透に関する調査結果, 横浜市立大学論叢, 72(3), 57-106 (2021).
- [15] 梅澤正, 顔の見える企業, 有斐閣 (1994).
- [16] 栗野智子, 理念浸透研究の 4 つのカテゴリーと 2 つのパーспекティブ: 海外の理念浸透研究の概観からの探索, 経営哲学, 19(2), 47-66 (2023).
- [17] 金井壽宏, 松岡久美, 藤本哲, コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透, 組織科学, 31(2), 29-39 (1997).
- [18] 高尾義明, 王英燕, 経営理念の浸透次元と影響要因, 組織科学, 44(4), 52-66 (2010).
- [19] 野林晴彦, 理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果, 経営戦略研究, 15, 51-72 (2015).
- [20] 王英燕, 理念型経営の探索: 源泉・構造と測定指標, 経営哲学, 19(2), 2-17 (2023).
- [21] 田中雅子, 経営理念浸透のメカニズム: 10 年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践, 中央経済社 (2016).
- [22] 松岡久美, 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム: コープこうべにおける「愛と協同」, 六甲台論集(経営学編), 44(1), 183-203 (1997).
- [23] 西村知晃, 経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と施策改善, 経営・情報研究(多摩大学研究紀要), 25, 167-176 (2021).