

原著論文

## サステナビリティ経営推進に必要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、担当部署に必要とされる能力—

中橋 邦

株式会社ユニバーサルコンピューターシステム  
社会情報大学院大学 広報・情報研究科 4期生

### 要 旨

サステナビリティ推進室など、サステナビリティ推進を担当する部署にはどのような能力が必要とされるのか、国内上場企業のインタビューを踏まえて考察する。合わせて以下の2つの仮説

- ①サステナビリティ経営においては、CSR経営の課題であった経営・事業との統合（サステナビリティ経営においてはサステナビリティと経営・事業の統合）が促進され、課題は解決に向かっていく。
- ②サステナビリティ経営の先進企業において、サステナビリティ推進部署に必要とされる能力は、経営企画部署に必要とされる能力に近いのではないかと

について検討する。

コンピテンシーのベースとしてB-CAV45<sup>®</sup>（Business Core Action Value 45 model）（西尾，2015）を参照モデルとして使用し、具体的な内容を提示して、今後の人材確保や人材育成に資することを意図している。

また、知識として必要な項目に関しては株式会社オルタナ・CSR検定委員会によるCSR検定公式テキストを参照して検討する。

キーワード：CSRサステナビリティ経営、人材育成、コンピテンシー

### 1. 研究の背景と目的

#### 1.1. 本研究の背景

筆者が勤務する企業は1970年に創業したコンピュータソフトウェア開発を中心とした企業で、従業員数300人強の未上場企業である。売上の6割強を東証一部上場の大手SI企業3社からの受託開発が占めている。

これら上場企業からは、毎年CSR調達や取引状況に関する様々な調査の依頼がなされるが、筆者が勤務する企業のような中小企業でかつ、部材調達ではない労務提供やサービス提供中心のパートナーにも、温室効果ガスの排出量把握と削減目標の設定、また人権やダイバーシティなどの分野における取組状況の確認と今後の取組み、といった質問がなされるようになってきた。このような今日的課題について無回答が続いたり、温室効果ガス削減に寄与でき

ないとなれば、そのような企業は顧客のサプライチェーンから外されてゆくであろうことは想像に難くない。

しかし、中小企業ではいきなりサステナビリティ経営を推進する専従部署を設けるといったことは困難であろうと思われる。まずは担当者を置いて徐々に取組みを開始するというアプローチをとるであろうことが想像されたが、その担当者にはどのような能力が必要となるのかという疑問が生じた。主担当者の能力もさることながら、推進を担う部署にはそもそもどのような能力が求められるのか、といった観点の情報は統合報告書などでも開示されていない。またこの分野における先行研究においても、そのような観点での研究は非常に少ないと考えられる。

#### 1.2. 本研究の目的と研究の進め方

前節で示した問題意識から、リサーチクエスチョンを次

のように設定した。

サステナビリティ経営を推進する部署に必要とされる能力とは何か

このリサーチクエスチョンを解決するための研究については、以下の方針で進めることにした。

(1) 研究の対象とする企業は、日本で株式を上場しているサステナビリティ経営の先進企業を原則とする。

このような企業をリファレンスとすることによって、グローバルレベルのスタンダードを理解し、サステナビリティに関する大きな流れを理解することが出来る。普遍的・基礎的な内容を確認することで規模の大小や業種の違いを超えて、より多くの企業の参考となり得る内容を目指した。

(2) サステナビリティ経営の先進企業数社にインタビューして、必要な能力考察の参考とするほか、人材育成状況や今後の人材確保における課題などについても確認する。

(3) インタビュー結果に基づき、以下の2つの仮説を検証する。

① サステナビリティ経営においては、CSR経営の課題であった経営・事業との統合（サステナビリティ経営においてはサステナビリティと経営・事業の統合）が促進され、課題は解決に向かっている。

多くの先行研究で言及されているCSRと経営・事業の統合の問題は、気候変動に関する情報量の増大やESG投資の進展、CSVの概念やSDGs等の普及によって経営陣と従業員の意識変革をもたらし、問題の解決がはかられているのではないか。

② サステナビリティ経営の先進企業において、サステナビリティ推進部署に必要とされる能力は、経営企画部署に必要とされる能力に近いのではないか。サステナビリティ経営において、CSR経営推進の課題とされてきた「CSRと経営・事業との統合」が進んでいるとすれば、従来経営企画部署が担ってきた役割の一部をサステナビリティ推進部署が担うという状況が起きているのではないか。そうであればサステナビリティ推進部署に必要な能力は、経営企画部署に必要な能力と非常に近いものが考えられるのではないだろうか。

これらの仮説についても(2)の企業インタビューの内容から検証する。

(4) コンピテンシーのベースとしてB-CAV45<sup>®</sup> (Business Core Action Value 45 model) (西尾, 2015) を参照モデルとして使用する。

今回インタビューした企業は4社にとどまっており、その内容からサステナビリティ推進部署の組織としての能力を分析・考察するには限界がある。そこでサステナビリティ推進部署に所属する従業員のコンピテンシーについても考察し、部署と従業員双方に求められる能力を

「部署として求められる能力」としてまとめることにした。

コンピテンシーに関しては、なるべく具体的な内容を提示して、今後の人材確保や人材育成に資することを意図してB-CAV45<sup>®</sup>を参照モデルとしている。B-CAV45<sup>®</sup>は本来人事評価における評価モデルとして開発されたもので、ベンチャーから上場企業まで、企業で実際に活用されているモデルである。

経営企画部署における業務内容などからコンピテンシーの重要度の優先順位を考察する。続いてサステナビリティ推進部署における業務内容などから重要度の優先順位を考察し、比較する。

また、サステナビリティ経営推進に必要とされる特徴的なコンピテンシーについて考察して、B-CAV45<sup>®</sup>オリジナルへの追加等があればその内容を明らかにする。

なお、B-CAV45<sup>®</sup>は株式会社フォーノーツの登録商標である。

(5) 知識項目のモデルとして株式会社オルタナ・CSR検定委員会によるCSR検定公式テキストを参照する。

2018年12月以降のCSR検定の正式呼称は「CSR検定：サステナビリティ経営とSDGs」である。2021年版のCSR検定3級と2級のテキストの表紙にも、「サステナビリティ経営とSDGs」とサブタイトルが付いており、サステナビリティ経営を意識した内容を網羅していると考えられるため、CSR検定3級と2級のテキストの内容を知識項目の参照モデルとして研究を進める。(1級はテキストが発行されていない)

以上の方針により、以下に研究内容を報告する。

## 2. 企業インタビュー

### 2.1. インタビューした企業とインタビューの概要

本研究にあたってインタビューした企業の概要については以下の通りである。

いずれも株式上場企業であり、サステナビリティ経営に取り組む企業である。企業選択の条件は以下のとおりである。

- (1) 非製造業であること。(サステナビリティと事業の融合に関する考察において、筆者の業務経験がない製造業に関しては、将来の研究対象とした)
- (2) 筆者が所属する企業と同じ情報・通信企業から。(サステナビリティと事業の融合に関する考察において、より深い理解による考察が可能であると考えたため。：B社、D社)
- (3) CSR/サステナビリティの黎明期から取り組んでいる保険・金融企業から。(CSRからサステナビリティへの変遷過程や、諸問題の解決状況を確認できることが期待されるため。：A社)
- (4) 上場企業ではあるが、比較的最近取組み始めた企業。

表2-1 インタビュー企業の概要

	A 保険 (ホールディングス)	B 情報・通信	C サービス (ホールディングス)	D 情報・通信
インタビュー実施日時 形式 (オンライン/訪問)	2021年6月29日10:00~11:00 訪問	2021年7月8日14:00~15:00 Zoomによるオンライン	2021年8月20日13:30~14:30 Zoomによるオンライン	2021年9月24日16:00~17:00 Zoomによるオンライン
上場/非上場	上場 (東証1部:インタビュー当時)	上場 (東証1部:インタビュー当時)	上場 (JASDAQ:インタビュー当時)	上場 (東証1部:インタビュー当時)
売上	グループ連結 正味収入保険料 (損保) 30,000億円-50,000億円 (内) 海外 約18% 収入保険料 (国内生保) 10,000億円-15,000億円 ※1	グループ連結 売上 5000億円-1兆円 (内) 海外 約7% ※2	グループ連結 売上 1000億円-1500億円 ※2	グループ連結 売上 30,000億円-50,000億円 (内) 海外 約20% ※2
従業員数 ※2	20,000名-25,000名	10,000名-15,000名	5,000名-10,000名	100,000名-150,000名
部署 ※3	サステナビリティ推進室	サステナビリティ推進室	ESG/SDGsプロジェクト	サステナビリティ 推進本部
役割 ※3	関係会社を含むグループ全体のサ ステナビリティを統括	グループ全体のサステナビリティを 推進	関係会社を含むグループ全体のサ ステナビリティを統括	全社のサステナビリティを統括
部署人員数 ※3	6名	8名 (うち2名は兼務)	8名	80名
他部署との 関係 ※3	総括責任者	執行役員	執行役員	専務執行役員
	上位意思決定機関	サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進委員会	SDGs委員会
	経営企画部署との関係	経営企画本部に属する	別部署	別部署

※1 2021年3月期決算説明資料より

※2 有価証券報告書 (2020年4月~2021年3月期) より

※3 記載内容はすべてインタビュー当時のもの  
筆者作成

(すでに多くの企業が取り組む中で、最新の事例を理解するため。: C社)

- (5) 上記の要件に加えてサステナビリティ推進の責任者 (推進室長・本部長など) に直接インタビュー出来る企業。インタビュー企業数が4社にとどまったのは、本研究における時間的な制約 (大学院2年次の研究成果報告書作成に向けた研究) によるものである。

### 2.1.1 A社

A社は日本を代表する保険企業グループの持株会社である。CSVによる社会価値創造の考え方を経営の柱に据えており、統合報告書についても各種のAwardを受賞するなど高い評価を得ている企業である。

インタビューは前サステナビリティ推進室長を対象に実施した。

現在のサステナビリティ推進室の前身は、2004年にグループ内の損保会社に設置されたCSR推進室である。

その後グループ内のCSRを統括・推進するために、2016年には中核持ち株会社に傘下の各社からCSR担当者が兼務ではあるが集結している。インタビュー時点での構成人員は24名 (従兼務含む) である。

2018年4月からの中期経営計画にCSVとSDGsを盛り込んだ内容にするとともに、同じ時期にCSRという言葉も全てサステナビリティに変更したが、その理由としては、

(1)CSRは企業側から見た視点であるが、CSVに取り組むにあたってより社会からの視点を意識した。(2)社員の中にCSRは社会貢献・ボランティアというイメージがあり、事業を通じての社会課題解決のイメージが難しいためそれを変える必要があった。との2つの理由からである。インタビューによると、「CSRとサステナビリティは同じ取り組みを異なる視点で見た表現との認識である (A社インタビュー)」とのことであった。

経営陣が参加するサステナビリティに関する経営会議体としてはサステナビリティ委員会が設置されている。

### 2.1.2 B社

B社は複数の企業を傘下に持つITサービス企業である。2016年にサステナビリティ推進室が発足している。インタビュー時点での構成人員は8名 (内2名は兼務) であり、経営企画部署とは別組織である。インタビューは当時のサステナビリティ推進室長を対象に実施した。

インタビューで印象的であったのは、サステナビリティ推進室としてはまず全体のネガティブインパクトの抑止が重要であるとの内容である。他社のインタビューではいわゆるポジティブ・インパクトの促進という内容が多かったが、それは事業部門でも出来ることであり、またネガティブインパクトの抑止がしっかりとできていることが前提であるとの認識である。ESGの観点でネガティブインパクト

トを網羅的に抑止することがサステナビリティ推進部門の最優先事項であるとのことであった。

また、CSRとサステナビリティは同義であるとの回答であったが、CSRというと社会貢献との誤解がまだまだ多いとの認識から、CSRではなくサステナビリティと表現しているとのことである。

経営陣が参加するサステナビリティに関する組織としてはサステナビリティ推進委員会が設置されている。

### 2.1.3 C社

C社はフードサービス、車両運行サービス、社会サービス等様々な分野の企業を傘に持つ持ち株企業である。C社の特徴はSDGsを全面に出すことであり、社長も社員に向けてSDGs経営を行う旨のメッセージを発信している。インタビュー時点ではCSR/サステナビリティの専従部署は存在しないが、SDGs推進に関わる人員は8名である。

インタビューは組織内の研究所の当時のSDGs担当を対象に実施した。また、CSRとサステナビリティは基本的にイコールであるとの考え方である。

経営陣が参加する、経営陣への提言や課題検討等を実施するSDGs委員会（他社のサステナビリティ委員会やサステナビリティ推進委員会等に相当する）の設置が決定している。

インタビュー後には価値創造ストーリーをホームページ上で公開するなど、サステナビリティへの取り組みを確実に加速しつつある。

### 2.1.4 D社

D社は情報・通信の分野において日本を代表する企業の1社である。事業はグローバル展開しており、早くから環境経営に取り組むなど特に環境分野においては長年の蓄積があるほか、CSRへの取り組みについても黎明期から先進的な取り組みを続けてきた企業である。

2021年現在サステナビリティ推進本部として約80名の要員を有している。本部配下にはパーパスを現場に定着/実装させるミッションを持つ部署やダイバーシティ・インクルージョン推進がミッションの部署等がある。インタビューはCSO（Chief Sustainability Officer：最高サステナビリティ責任者）の執行役員常務を対象に実施した。

一般的にCSOは最高戦略責任者（Chief Strategy Officer）を指す場合が多いが、以後本論文においてCSOは全てChief Sustainability Officerの意味で使用する。

サステナビリティがCSRを包含しているとの認識から、CSRという言葉ではなくサステナビリティの表現を使用している。このことについて詳しく伺ったところ、筆者のような外部から見ると先進的な活動をしてきたD社といえども、内部的な評価としては会社全体ではなく一つの部門

がリードしているといった状況も存在したとのことである。

そこで従来CSRとして実施してきた活動の一つ一つについて、社会にどのような価値提供をするための活動なのかという観点で、ビジネスと紐づけながら大きく見直し、またその価値提供には社内全てのビジネス領域の人員がかかわっており全て関係している、という意味で包含していると表現しているとのことであった。

経営陣が参加するサステナビリティに関する組織としてはサステナビリティ経営委員会が設置されている。この委員会のメンバーはほぼ経営会議のメンバーと同じとのことで、マーケティング、製品開発、ソリューション提供をはじめ様々な領域やエリアの担当者など全ての分野のメンバーが参加する委員会となっており、サステナビリティに関するステアリングコミティの役割を果たしている。

## 2.2. 質問と回答

インタビューにおける質問事項と各社の回答は以下の通りである。

### 2.2.1 サステナビリティとCSRの関係

4社ともCSRは単なる社会貢献活動ではないとの認識があり、D社以外はCSRとサステナビリティは同義であると回答している。D社はサステナビリティの概念が更に大きなものであるとして、CSRはサステナビリティに包含されるとしている。これは従来のように一部門だけに関わるというようなことではなく、社内全てのビジネス領域の人材、全ての価値提供に関わるという意味で包含と表現したとのことである。

### 2.2.2 サステナビリティに関する、ありがたい姿と課題

A社では「サステナビリティコンテスト（社内開催）でグランプリをとるような部署の考え方や振る舞いが全部署でできるようになっていること（A社インタビュー）」であるとの回答であった。A社は毎年社内でサステナビリティコンテストを実施しており、全グループ会社の社員が対象である。

サステナビリティ推進室としては、このコンテストでグランプリを取るような部署のように、全ての関係会社の全ての部署が日々の業務・事業を通じてCSVを実践できるようになっていることが、理想であるという。すなわち全ての部署の全従業員が価値創造を理解するだけでなく、実践できるということが望ましいとのことである。

実際に回答があった課題としては「グループ会社間などでの調整に時間がかかること（A社インタビュー）」とであったが、これは主力商品である保険に関わる様々な事項は法律にからむ部分も多くあり、新たな施策や考え方への取り組みにあたって、すべての関係会社において顧客への

表2-2 質問項目と各社からの回答

質問事項	A 保険	B 情報・通信	C サービス	D 情報・通信
1. サステナビリティとCSRの関係	同義である (同じ活動について視点を変えた表現)	同義である	同義である	サステナビリティがCSRを包含している
2. サステナビリティに関してありたい姿	サステナビリティコンテスト(社内開催)でグランプリをとるような部署の考え方や振る舞いが全部署でできるようにしている。	本来のCSV, 社会課題にしっかり向き合ってそれを解決していくような事業としての取り組みがちゃんとなされている。	社会から(サステナビリティに関して)あの会社はこういう会社だよと認知されること。	1 グローバル共通のサステナビリティの重要課題を7つに再設定し、その7つの項目一つ一つにありたい姿が設定されている。 2 財務・非財務の両方が機能してお客様への価値提供につながっていること。
3. サステナビリティ推進上の課題	グループ会社間などでの調整に時間がかかること	価値共創の考え方が全社員に醸成されること。	1 企業として実施する施策が、社会の中で広く認知されうるものになっているか。 2 会社のミッションやサステナビリティの方向性が社員一人一人に落とし込まれていないこと。	1 人的資本など非財務指標と財務指標の相関をしっかりとトレースし、データドリブンの経営に資する事 2 現場の人材一人一人が自分事としてサステナビリティ経営に参加すること
4. サステナビリティ推進業務担当者に必要な能力とは	1 「前例のないこと、通例やらないこと」という既存概念を打破できる力 2 専門性(環境・人権・生物多様性等) 3 英語力	1 人間性 2 業務経験の多様性 3 海外居住経験(英語力) 4 コンサルティング力(考える力) 5 仕事に対するコミットメント	1 自社の事業そのものと社会課題解決がどのようにつながっているかの理解 2 また、それをキチンと見える化する能力。 3 経営企画と経営管理の基本的な能力	1 現場のノウハウ+サステナビリティのノウハウ 2 現場に対しての発言力、コミュニケーション力 3 現場と一体となって仕事ができる力
5. 部署内での教育	新型コロナ環境下で、各業務の担当者が、年度初めにガイダンスメールを、室メンバーに送り、共有。あとはOJTが中心。	特になし。互いに学習し合う。	現在はまだ未実施。全社員に向けて、サステナビリティを含めた研修を拡充中。	1 グループ内での情報共有や自主的な勉強会 2 関心のある分野に関してのUdemmyによる学習推奨など。 3 環境関連については、社内にはしっかりした教育コンテンツが整備されている。
6. 教育に関する問題点・課題	サステナビリティを巡る社会の変化が激しく、日々新たな課題が生まれている(石炭火力発電、生物多様性、人権)ため、対応に追われがちで、余裕をもった教育ができないこと。	1 事業部門からの人材確保が困難。 2 この分野の教育について、まだ整備されていないこと。	1 経営企画と経営管理の部分の基礎的教育が必要。 2 時間との絡みで外部調達が必要となる可能性が高い。	サステナビリティに関して、現在世の中はこうなっているという内容を、全社的に発信することが出来ればよい。
7. 今後の人材確保について	質問なし (2社目のインタビューから追加)	外部からの採用が中心	外部からの採用も含めて検討	1 社内からも公募しており、数は少ないがやる気がある人材が集まっている。2社外の採用はできているが、現場のビジネスの知見とサステナビリティの知見を両方持つ人は少ないのでそこを伸ばしてゆくの課題。

インタビュー結果から筆者作成

影響等を慎重に検討するといった背景がある。

B社のありたい姿についてサステナビリティ推進室長は、「社会課題にしっかり向き合ってそれを解決していくような事業としての取り組みがちゃんとなされていること(B社インタビュー)」であると語っている。課題として「価値創造の考え方が全社員に醸成されること(B社インタビュー)」をあげており、社員ひとり一人のサステナビリティ

理解と実践が課題であると述べている。

C社ではありたい姿を「社会から(サステナビリティに関して)あの会社はこういう会社だよと認知されること(C社インタビュー)」としており、まずは企業としての姿勢や取組みの知名度を上げたいとしている。そのため課題については「企業としての施策が社会の中で広く認知されうるものになっていること(C社インタビュー)」また

「会社のミッションやサステナビリティの方向性が社員一人一人に落とし込まれていないこと(C社インタビュー)」をあげている。

D社ではグローバル共通のサステナビリティの重要課題を7つの項目に設定し、その7つの項目一つ一つについてありたい姿を詳細に定義して統合レポートなどで公開している。課題については、「人的資本など非財務指標と財務指標の相関をしっかりとトレースし、データドリブンの経営に資すること(D社インタビュー)」と「現場の人材一人一人が自分事としてサステナビリティ経営に参加すること(D社インタビュー)」の2つをあげている。

ありたい姿と課題は表裏一体であるとする、各社ともサステナビリティ経営で示されている社会との価値創造について、事業部門の一人一人が良く理解するとともに自分事として主体的に取り組むことが大きな課題として認識していると言えよう。

### 3. サステナビリティと経営・事業の統合

#### 3.1. CSR経営におけるCSRと経営の統合

従来のCSR経営においては、その推進上の課題が様々な先行研究で指摘されている。伊吹(2014)は

CSR第2期となると、CSR推進部門がいくらやる気に満ちていたとしても、CSR推進部門は、“CSR実践の主体”にはなり得ない。あくまでも、CSR推進の旗振り役に過ぎない立場であった。したがって、経営とCSRの融合を図るには、その実践の主役となる事業部門や社員に自ら取り組みを主導してもらう状況をつくってゆかなければならなかった。これには、社内の関係各部門の協力が必要で、この協力を仰ぐ力がCSR推進部門にはまだ十分には備わっていません。もちろん、この力を後押しできるような経営陣の意識の高まりも十分ではなかった。(伊吹, 2014, pp. 181-182)

と述べている。

この状況は伊吹(2014)による分類(第1期:2003年~2006年頃, 第2期:2006年から2012年頃, 第3期2012年~)の第2期の状況を述べたものだが、この指摘は現在のサステナビリティ経営推進における課題にもつながる重要な指摘である。

事業部門の「組織の壁」を乗り越えることが出来ないことで真の経営統合とは言えない状況であることが明かになったのである。

またこの状況を招いた原因を、

- (1) 事業部門との接点を持ってないままここまで推進してきた。
- (2) CSRがコストとしてしか理解されていない。

(3) 魂が込められたCSRのビジョンが打ち出されていない。

(4) 経営陣の真の理解と明確なコミットメントが不十分である。

と4つ挙げている。

本論文では上記の(1)から(4)までの原因を、経営とサステナビリティの統合の課題としてまとめてしまわずに、(1)と(2)は事業統合の課題とし、(3)と(4)は狭義とはなるが経営プロセスとの統合の課題として扱うことにしたい。

(1)と(2)は事業部門が主体となり、文字通り事業と一体になったCSRの推進ができるかどうかの問題であり、現在のサステナビリティ経営においても大きな問題のままである。しかし(2)については、CSVの概念が広く理解されるにつれて、単なるコスト意識という状況は変化しつつあると考えられる。

(3)と(4)については、経営者の理解度と姿勢が大きな要因と考えられるが、企業インタビューの結果サステナビリティ経営の先進企業においては、サステナビリティと経営プロセスの統合が進んでいる状況が確認された。そこでサステナビリティ経営とはどのような経営なのかを確認した後に、サステナビリティ経営における経営プロセス統合について述べる。

#### 3.2. サステナビリティと経営プロセス・事業の統合

##### 3.2.1 サステナビリティ経営

サステナビリティ経営とは何なのか。宮崎(2016)は、「環境的・社会的な影響に配慮して持続可能な発展に貢献し、経済的にも持続する適切なガバナンスを有する企業経営(宮崎, 2016, p.2)」と定義している。伊吹(2014)は以下のようにその特徴をまとめている。

観点	従来型CSR経営	サステナビリティ経営
①ビジョン・事業戦略	事業を通じてどのような社会的課題を解決するのか、目指す姿が具体的に示されていない	事業を通じてどのような社会的課題を解決するのか社会的にありたい姿が具体的に示されている
②中期経営計画	財務中心の計画となっている	財務的観点に加えて社会的観点からの計画も明文化されている
③PDCAサイクル	財務指標が管理の中心となっている	財務指標に加えて非財務指標(社会的観点からの指標)も管理している
④ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの期待・要請に“対処する”という姿勢	ステークホルダーの期待・要請を先見性を持って経営・事業に取り入れ、進化していく“という姿勢
⑤CSR規格機能	総務・広報・法務など経営戦略部門とは別の機能部門に位置づいている(あるいは独立)	経営・事業との連携性を高める意図を持ち、経営企画部門に位置づいている
⑥事業部門の巻き込み	機能部門が中心となって推進し、本来主導すべき事業部門は推進に関わりがない	事業部門が主体性を持って、社会的課題を意図し事業を展開しようとしている(巻き込んでいる)

図2-1 従来型CSR経営からサステナビリティ経営へ  
出典:伊吹, 2014, pp. 191

これらの先行研究などを踏まえて、サステナビリティ経営の特徴を以下のように整理する。

- (1) 最終的に企業として目指す社会的にありたい姿や、目指す社会の姿が明確に提示されている。

従来のCSR経営においてはこの点は明確にされていたとは言い難いのではないだろうか。サステナビリティ経営を実践する企業ではパーパスを設定するなどして明かにするだけでなく、中期経営計画等での実現に向けた具体的な計画がなされており、いつかは達成できるというあいまいな理想ではなく、期限を明かにして実現してゆくという社会に対する事実上のコミットメントに等しい。

- (2) 経営計画においては財務的な目標と計画のみならず、社会的な観点からの非財務的な事項についても、目標や計画が設定されて管理されている。

上記で示したとおり、企業として社会的にありたい姿や目指したい社会の姿を具体的に実現するために、従来のCSR経営以上に積極的に社会との価値を共創することが中期経営計画にも盛り込まれ、事業計画に落とし込まれて実行される。統合報告書では財務情報以外のいわゆる非財務情報についても報告がなされるため、各ステークホルダーのからのチェックも定期的な実施される。

- (3) 事業部門が社会課題を意識した事業展開を計画・実施している（実施しようとしている）。

事業部門では中期経営計画に基づき、進行期の事業計画において社会課題が意識されて事業が展開されている。

ここで重要なのが事業部門の主体性である。元々の本業と社会課題との関連が現場レベルで検討・整理がなされて、社会課題の解決や緩和と事業部門としての収益が両立する事業展開が現場主導で積極的に展開されている（または展開しようとしている）ことが求められる。

- (4) すべてのステークホルダーと積極的にコミュニケーションが図られており、その期待や要請が経営課題として認識されている。CSR経営の場合よりさらに多様なステークホルダーとの対話などを通じて得られた期待や要請が、経営課題として認識されるにとどまらず、計画や事業展開に取り入れられる仕組みが整備されることが必要となる。

これらの整理を踏まえて、本論文ではサステナビリティ経営を

「目指すべき持続可能な社会の姿や、ありたい姿を実現するための戦略が明確化され、様々なステークホルダーとともに社会課題解決と経済活動を両立するガバナンスを有する企業経営」

と定義する。

### 3.2.2 サステナビリティと経営プロセスの統合

2022年現在、CSRと経営の統合において大きな課題であった「経営陣の真の理解と明確なコミットメント」については大企業（特に上場企業）を中心に大きな進展がみられる。

サステナビリティ経営にたどり着くまでの間に様々な動きがみられたこと、特に2011年以降にはCSV（Creating Shared Value）の提示、2015年のSDGs採択などがあり、経営者間で社会との価値共創などサステナビリティに関する理解が急速に深まったと考えられる。

またサステナビリティへの取り組みを具体化するために、企業によって出席者の構成に多少の違いはあるが、取締役会の出席者とほぼ同じ出席者によるサステナビリティ委員会やサステナビリティ推進委員会などが設置されている。これらの委員会はサステナビリティに関するステアリングコミッティの役割を果たしており、サステナビリティに関する施策や取組み状況を取締役会へ上程するなどの役割を担っている。

委員会には事業部門の責任者も加わっており、経営トップの意思としてのサステナビリティを事業の中でどのように実現するのか、経営者と事業部門の橋渡し役も担っていると考えられる。

以上のような状況から、サステナビリティと経営プロセスの統合はかなり進んでいると考えられる。その理由を再度整理すると、第1に、社会環境の変化につれてサステナビリティに関する経営者の理解が深まり、サステナビリティに関するステークホルダーへのコミットメントが必須となったこと。第2に、環境委員会や従来のCSR推進委員会などで扱ってきた事項だけではサステナビリティに関する事項を網羅できず、サステナビリティ委員会などへの改組と事業部門の取り込みが行われたことで、経営プロセスの中にサステナビリティを組み込む仕組みが整備された。ということが言えよう。

### 3.2.3 サステナビリティと事業の統合

では、サステナビリティと事業の統合についてはどうなのであろうか。先に触れたとおり事業統合についてはインタビューした各社ともに課題があり、CSR経営の場合と比較して統合が進んだとは言いがたい状況である。

CSR経営において事業部門の組織の壁を越えられなかったことには、(1)事業部門との接点を持っていないままここまで推進してきた。(2)CSRがコストとしてしか理解されていない。という2つの原因があったことは先に述べたが、この原因の解決に至っていないのであろうか。

事業部門との接点については、前項で述べたサステナビリティに関する委員会等に事業部門の責任者が加わるなど、経営陣も含む公式の組織として接点を持つことが制度

化されることで解消されたと考えられる。

CSRがコストとしてしか理解されていないという問題も、基本的には解消されていると考えられる。CSRをサステナビリティと読み替えると、サステナビリティの推進にあたっては多かれ少なかれCSVのエッセンスを取り入れて、社会との価値共創という考え方を根底に据える企業が多く、このことは様々な企業の統合報告書を読めば理解できる。

以上のことからCSR経営において、CSRと事業の統合が進まなかった原因は解消されているとみられるが、インタビューから明らかになったのは、従業員ひとり一人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という課題である。

これは言い換えれば従業員ひとり一人のサステナビリティへの理解不足と、それに起因するサステナビリティと日常業務の融合の不足である。

根本的には、①サステナビリティ実現を自分ごとでできていないこと。また、②社会価値共創の方法は数多くあるが、日常の業務が社会との価値共創につながるということを従業員に納得させることは難しい。という2つのことが原因にあると考えられる。

CSR経営時代に大きな問題であった事業部門の組織の壁は超えることができたが、従業員ひとり一人の理解をどのように向上させるのか、また自社の日常業務をどのように社会との価値共創に結びつけるか、という本質的な問題がクローズアップされたとみてよいのではないだろうか。

したがってサステナビリティと業務の統合はいまだ不十分であるというのが現状であり、サステナビリティ推進部署においては現場に対するこの部分の支援が大きな課題であると思われる。

### 3.3. 仮説1の検証とその結果

「サステナビリティ経営においては、CSR経営の課題であった経営・事業との統合（サステナビリティ経営においてはサステナビリティと経営・事業の統合）が促進され、課題は解決に向かっている。」との仮説については前項での記述を踏まえて、

- (1) サステナビリティと経営（経営プロセス）の統合はある程度進んだ。
- (2) サステナビリティと事業の統合についてはいまだに十分ではない。
- (3) CSR経営時代の課題のいくつかには進展がみられる。
  - ① 経営者の意識には大きな変化があり、サステナビリティに対する理解も急速に深まった。
  - ② サステナビリティ推進部署と事業部門との関係性において、CSR経営時代のような組織の壁は取り払われつつある

- (4) 従業員ひとり一人の理解をどのように向上させるのか、また自社の日常業務をどのように社会との価値共創に結びつけるか、という本質的な問題が改めてクローズアップされた。

と総括する。

## 4. 人材の育成・確保の状況

### 4.1. インタビュー企業における人材育成の現状

結論から言うと今回インタビューを実施した4社ともに、サステナビリティ推進部署内では系統立てた研修を実施していなかった。社内の配置転換で配属された人員に対しても、外部から採用した人材についても同様である。

サステナビリティ推進部署は社外のセミナーや連続講座の受講が多いといわれてきたが、それらが背景にあると考えられる。サステナビリティ推進部署において、組織的・体系的な教育が行われていない理由としては、

- (1) サステナビリティ部門は社内での研修を実施せずとも、社外の研修やセミナーなどへの参加は多い部署であり、社外から基礎情報を収集する、外部の連続講座を受講する、フォーラムなどに参加して企業横断で討議し学ぶ、などの方法が従来から行われてきた。
- (2) (D社のような例外はあるが) 比較的少人数の部署であり、定期的かつ定量的な人員の投入（例えば毎年の新人配属）が必要であるといった状況ではないため、業務内容を一から教育する必要がなかった。(A社の24名はグループ内各社との兼務メンバーの合計である。)
- (3) サステナビリティ関する動向は日々変化していると言ってもよく、資料を作成してもすぐに陳腐化する可能性がある。そのため敢えて教育用に資料化することはなく、担当者が最新の状況を把握していて、必要に応じてその内容を共有すればよいという状況になってしまっている。
- (4) 業務量に対して人員数が少ないため、体系立てた教育のための資料整備や教育の実施まで手が回らない。といった理由があると考えられる。

### 4.2. 過去の調査から見た担当者への教育

専任部署内における教育については、東京財団による「CSR白書2016」に調査結果が報告されている。調査に対する回答企業205社のうちCSRに関する教育を実施しているのは165社に上っており、その165社が実施している教育の詳細が報告されている。



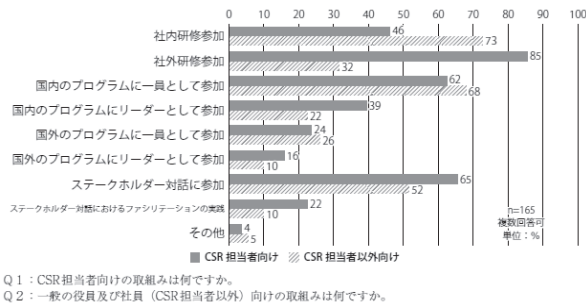


図4-1 人材育成の取組みの詳細

出典：東京財団，2016，pp. 36

この結果については

ここから読み取れるのは、人材育成に関する「CSR担当者を社外に出し、そこで得られた知見・体験を社内に持ち帰り、一般社員向けに社内研修を行うことでそれを広める」という標準的なモデルである。(東京財団，2016，p. 33)

と言及されている。

社外の研修のうち、サステナビリティ推進フォーラム(旧CSR推進フォーラム)やグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンなどのフォーラムへの参加は、講演に加えて参加企業メンバーによる討議やネットワーキングによって、単なる知識の習得以上の効果があると考えられる。

フォーラムでは講演によって様々な知識を習得するとともに、討議においては他社の様々な実践的な事例について知ることが出来る。またネットワーキングでは、業種を超えた更なる事例の広がりや新たな協業パートナーの開拓も期待できるなど、実践的な人材育成が行われていると考えても良いだろう。

このような社外のフォーラムでの人材育成の背景には、サステナビリティ推進部署の業務において事例の蓄積とまとめといった事項は優先順位が低く、加えて自社内の事例の数は十分とは言えないなど、他社の事例などからの気づきと学びを得る必要性があることが考えられる。

また自社内にサステナビリティそのものの理解を促す教育はあっても、現場の事業部署とサステナビリティ推進部署がどのように協働するかといった具体的な内容や、その成果に関する教育は存在しないなどの状況もあるのではないだろうか。

社内の全従業員がサステナビリティを理解しているとはいえない現状においては、実践的な教育よりも概念を知るレベルの教育の必要性が高いことをうかがわせる。

#### 4.3. 人材確保の状況

サステナビリティ推進部署の今後の人材確保についてB社とC社は、専門知識を有する人材を外部から採用見込みであるとのことであった。(この質問項目はA社のインタビュー後に追加した質問項目であるため、A社から回答は得られていない。)

環境関連、気候変動、生物多様性などについては自企業内での専門知識有識者がいないか、いてもごく少数であるケースが多いと考えられる。実際にインタビューにおいてもこのような分野の専門知識有識者を外部から採用したいとの回答を複数社から得ており、多くの企業においても同様であろう。

そのような有識者の確保については一般的な採用活動以外に、専門的な活動を実施しているNPO/NGOからの派遣を受けているケースもあった。(A社)

### 5. 必要とされる能力の考察

#### 5.1. コンピテンシー

##### 5.1.1 参照モデルとしてのB-CAV45<sup>®</sup>

本研究で明らかにしたい能力は部署において必要とする能力ではあるが、今後の人材確保や人材育成に資することを意図して具体的な内容を提示したいと考えた。そこで本来は人事評価における個人評価モデルとして開発されたコンピテンシーモデルであるB-CAV45<sup>®</sup>を参照モデルとして研究を進めた。

B-CAV45<sup>®</sup>というコンピテンシーとは「成果につながる行動」または「活躍する人に特徴的な行動や考えかた」であるが、本論文におけるコンピテンシーも同じ意味とする。

##### 5.1.2 経営企画業務に必要なコンピテンシー

まずは経営企画部署に必要とされるコンピテンシーについて、経営企画部署の業務内容をもとに、B-CAV45<sup>®</sup>における8つのカテゴリの中での必要度(優先順位)を考察するが、志向、姿勢、エネルギーの3つのカテゴリについては、いわば社会人としての基本的なカテゴリとして位置付け、残りの5カテゴリについて経営企画部署に必要度合いが高いと考えられる順に順位付けを試みる。

経営企画部署の業務内容については、一橋大学と日本能率協会コンサルティングによる共同研究「経営企画部門の役割」実態調査の調査結果が参考にできる。この調査は2020年9月にWebで調査され、有効回答数は262社で規模も業種も様々な企業からの回答を得ている。

この調査の結果から、経営企画部署に必要とされる順にカテゴリに優先順位を付けると、

#### 1 マネジメント

目標の設定や計画立案とともに、その計数管理の必要があるため。

表5-1 B-CSV45<sup>®</sup>におけるコンピテンシーの定義

カテゴリー	コンピテンシー	想定クラス					
		役員	部長	課長	チーフ	一人前	新人
リーダーシップ	理念浸透	●	●				
	ビジョン策定	●					
	戦略策定	●	●				
	変革力	●	●				
	創造的能力			●	●		
	創造的能力態度（意欲）					●	●
マネジメント	目標設定	●	●				
	計画立案		●	●			
	進捗管理		●	●			
	目標達成			●	●		
	計数管理		●	●			
人材活用	組織運営	●					
	人材発掘・活用	●	●				
	業務委任	●					
	人材育成		●	●			
	動機づけ				●		
	人的ネットワーク		●				
意思決定	決断力	●	●				
	解決案の提示		●	●			
	問題分析				●		
	情報収集					●	●
	改善			●	●		
ヒューマンスキル	状況把握・自己客観視					●	
	チームワーク						●
	共感力						●
	異文化コミュニケーション				●		
	傾聴力			●			
	説得力	●	●				
	プレゼンテーション				●		
	企画提案力					●	
伝達力						●	
志向	クオリティ					●	
	カスタマー				●		
	プロフィット			●			
	スペシャリティ				●		
姿勢	成長意欲・学習意欲					●	●
	柔軟な対応				●		
	主体的な行動					●	
	誠実な対応						●
	ルール遵守						●
	マナー意識						●
エネルギー	信念	●					
	タフさ					●	
	ストレスコントロール					●	
	継続性					●	●

出典：西尾，2015，付表を基に筆者作成

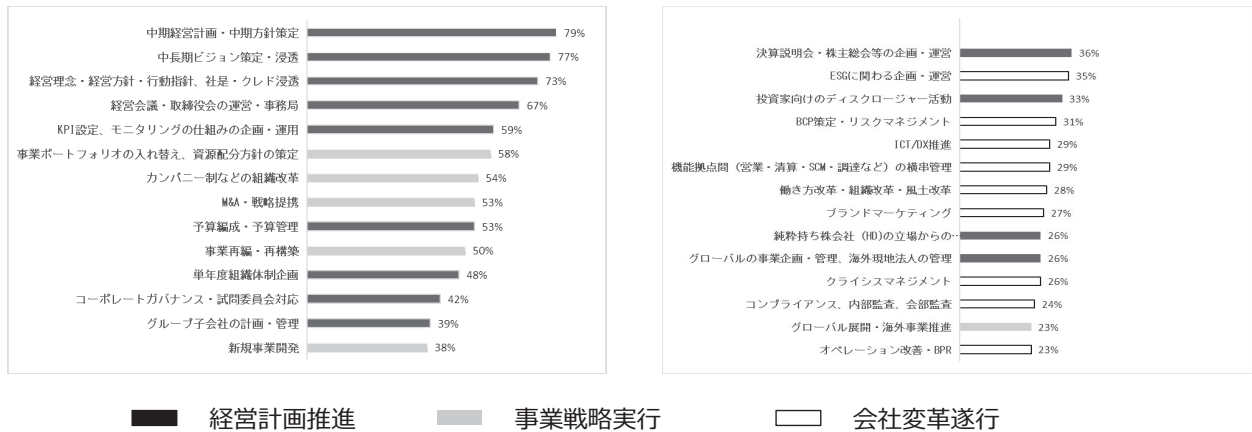


図5-1 経営企画部門 機能主担当ランキング

出典：一橋大学・日本能率協会コンサルティング，2021，pp. 32をもとに筆者作成

2 リーダーシップ

戦略立案の際には、社会・事業環境変化に敏感に対応する変革力も必要とされるため。

3 意思決定

現時点で最善の案を、社内外の課題や様々な情報をもとに決定する必要があるため。

4 人材活用

中期経営計画などの策定にあたっては、社内の人的ネットワークを介した現場の情報収集なども大変重要と考えられるため。

5 ヒューマンスキル

となる。

5番目のヒューマンスキルについては4番目の人材活用と甲乙つけがたい部分はあるが、日本総研による『経営企画部門の役割』実態調査（2016年）によると回答企業の6割近い企業の経営企画部門が現場とのコミュニケーション力があると回答しており、ヒューマンスキルカテゴリに含まれる共感力や伝達力のほか異文化コミュニケーションや傾聴力なども一定以上の能力を持っていると考えたためである。

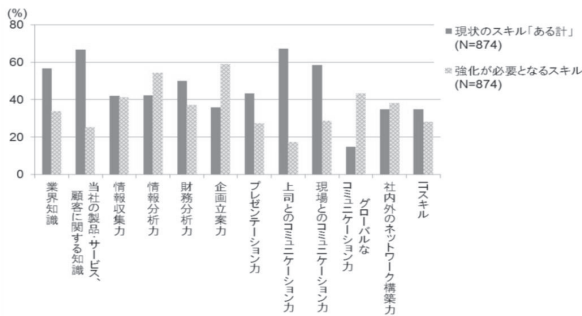


図5-2 経営企画部門にあるスキルと強化が必要なスキル

出典：日本総研 2016 p. 23

5.1.3 サステナビリティ推進業務に必要なコンピテンシー

ではサステナビリティ推進業務に必要なコンピテンシーカテゴリの優先順位はどうなるのか。

サステナビリティ推進部署の業務内容に関する調査などの参考資料が見つからないため、サンプル数は少ないがインタビューの内容からの考察となる。

次に示す表は、インタビューにおいてインタビュー対象者の発言の中で、B-CAV45<sup>®</sup>のコンピテンシーとして定義されている内容について、どの程度言及しているかをまとめたものである。

この表の作成にあたっては文字起こししたインタビューの中から、インタビュー対象者によるサステナビリティ推進部署、またはその構成員及び自分自身に関する発言の中で、①コンピテンシー項目名と同じまたは同等の言葉が発言されたか、②表5-1で示したコンピテンシー定義と同じ意味であると考えられる内容（部署内で実施している施策なども含む）の発言があったか、という2点を基準にして発言があれば●を付けて表したものである。

②の基準による選択においては、発言の前後の文脈等を考慮してそう判断した部分があるなど、筆者の主観で選択している場合があることを付け加えておく。

この表の整理によって理念浸透やビジョン策定など、4社全てが発言で触れている項目が一番多く含まれているのはリーダーシップカテゴリであった。サステナビリティ推進業務には、自社のサステナビリティに関する理念の浸透や具体的なビジョンと戦略を示すことが最も求められていると考えられるため、第1に必要とされるカテゴリはリーダーシップとする。

第2に必要とされるカテゴリはヒューマンスキルのカテゴリとした。カテゴリを構成するコンピテンシーの数に違いがあることに留意が必要だが、4社ともに発言で触れている項目がリーダーシップカテゴリの次に多い（2項目）

表5-2 インタビューで言及されたコンピテンシーの項目

カテゴリー	コンピテンシー	インタビューの中での言及			
		A社	B社	C社	D社
リーダーシップ	理念浸透	●	●	●	●
	ビジョン策定	●	●	●	●
	戦略策定	●	●	●	●
	変革力	●	●	●	●
	創造的能力	●	●		●
	創造的能力態度（意欲）	●			●
マネジメント	目標設定	●	●		●
	計画立案		●	●	●
	進捗管理				
	目標達成				●
	計数管理			●	●
人材活用	組織運営	●			
	人材発掘・活用	●	●		●
	業務委任		●		
	人材育成	●			●
	動機づけ	●	●	●	
	人的ネットワーク	●	●	●	●
意思決定	決断力				
	解決案の提示	●	●		●
	問題分析		●		●
	情報収集	●	●	●	●
	改善				
ヒューマンスキル	状況把握・自己客観視		●	●	●
	チームワーク	●			●
	共感力				
	異文化コミュニケーション	●	●	●	●
	傾聴力				
	説得力		●		
	プレゼンテーション	●	●		
	企画提案力	●	●		●
	伝達力	●	●	●	●

インタビューをもとに筆者作成

ことに加えて以下に理由を挙げる。

現場での理解度を向上させるためには、サステナビリティ推進部署と現場のコミュニケーション強化が重要であることを、インタビューの中で各社とも異口同音に語っている。しかもサステナビリティ推進部署と事業活動の現場では、予算に関するコミットメントや業績評価における時間軸の違いなどもあり、いわば社内での異文化コミュニ

ケーション力が必要だと考えられる。

さらにサステナビリティ推進部署には、多種多様なステークホルダーとのコミュニケーションが求められており、多様な文化的背景や場合によってはLGBTQなどへのセンシティブな配慮など、相手への伝達力や共感といったヒューマンスキルカテゴリが重要となると考えられる。

第3番目に必要なカテゴリは人材活用である。4社すべ



表5-3 サステナビリティ推進部署に必要な固有能力

専門性	言語	事業部門支援	姿勢・人間性など
環境・人権・生物多様性・気候変動などの専門性	英語力	現場のノウハウ+サステナビリティのノウハウ	「前例のないこと、通例やらないこと」という既成概念を打破できる力
—	海外居住経験（英語）	現場に対しての発言力、コミュニケーション力	仕事に対するコミットメント
—	—	業務経験の多様性	人間性
—	—	コンサルティング力	—
—	—	自社の事業そのものと社会課題解決がどのようにつながっているかの理解	—
—	—	また、それ（上記）をキチンと見える化する能力	—
—	—	現場と一体となって仕事ができる力	—
—	—	経営企画と経営管理の基本的な能力	—

インタビュー回答から筆者作成

姿勢・人間性では人間性を選択した。これはインタビュー結果からの選択である。インタビューでは単に「人間性」という言葉であったが、人種・宗教・性別のほかに障害を持つ人などに偏見を持たないことや、様々な文化や立場と考え方を認め、相互理解の努力が出来ることが必要とされるという意味で、「インクルージョンにふさわしい人間性」とすることにした。

### 5.3. 知識として必要な項目の考察

#### 5.3.1 CSR検定テキストに取り上げられている項目

CSR検定は株式会社オルタナと一般社団法人CSR経営者フォーラムが主催して実施されており、2018年12月以降のCSR検定の正式呼称は「CSR検定：サステナビリティ経営とSDGs」である。2021年末までにのべ8,000人以上が受験している検定である。

表5-4 CSR検定の概要

	1級 サステナビリティ経営の真髄		2級 ESGとサステナビリティ経営	3級 サステナビリティとSDGs	4級 SDGsの基礎
対象者	2級合格者のうち、更に高いレベルを目指す方が対象		3級合格者のほか、サステナビリティ経営やSDGsに関心がある社会人、研究者などが対象	CSRを学びたい社会人や学生・生徒などが対象	SDGsを初めて学ぶ一般社会人やビジネスパーソン、学生などが対象
求められる能力・資質	地球規模の環境・社会のサステナビリティを基本認識として、卓越したリーダーシップ、俯瞰力、コミュニケーション力を駆使し、社会の変化や動向を知り、企業や組織のCSRリスクを察知・予防・軽減する・社会課題の解決を基点にした事業創出を促すなど、CSRやサステナビリティを経営に統合し、経済価値と社会価値を両立させる企業や組織の価値を持続的に高めていく戦略（ストラテジー）を立案・実践できる。		社会的責任（SR）の国際標準である「ISO26000」の狙いや中核主題、GRIなどの報告指針、および国連グローバル・コンパクトや持続可能な開発目標（SDGs）などの国際的な行動規範の本質を理解し、それらの概念や要素などを企業や組織の経営に反映できる。自社の経営にとって重要なステークホルダーを特定し、投資家やNPOとの協働、また従業員の経営への参画意識と高い満足度に代表されるような、真の意味のステークホルダーエンゲージメントを理解し、CSR概念の経営への統合化や長期的な企業価値向上を目指すサステナビリティ経営の推進に資する「より深いCSRリテラシーと実践的なスキル」を身に付けている。	CSRの基本知識を身に付け、CSR活動が企業や組織の価値を高めること、企業や組織が民間公益活動の担い手であるNGO/NPOや他のステークホルダーと連携して社会課題を解決するなど、「CSRリテラシーの基本」を理解する。	SDGsが生まれた背景や役割、17ゴールのそれぞれを理解し、持続可能な社会のために何が必要かを考えるための基本知識を学ぶ。
試験実施時期	一次試験 秋	二次試験 秋	春/秋	春/秋	通年
試験形式	オンライン面接	自宅型オンライン	自宅型オンライン	自宅型オンライン	オンライン（毎月1～15日） 期間中何度でも受験可能
問題形式	小論文	面接 事前に出題された課題に対して パワーポイント資料を作成	選択式+記述式	選択式	選択式
試験時間	120分	プレゼン5分/質疑応答20分	100分	70分	30分
出題数			選択式25問（各1点）+ 記述式2問（各10点）	40問	18問
合格基準	正解率80%以上	正解率80%以上	正解率80%以上	正解率80%以上	14問以上（正解率80%以上）
備考	合格者は準一級認定	合格者は CSRストラテジスト認定			

CSR検定ウェブサイトの掲載内容をもとに筆者作成

表5-5 CSR検定公式テキストの項目一覧

CSR検定3級公式テキストの項目		CSR検定2級公式テキストの項目		
1. 日本と世界におけるCSRの現況	1 CSRの目的と領域	1. CSR学 ぶ に あ た っ て	1 CSR担当者に求められる思考と行動	
	2 SDGsとサステナビリティ経営		2 CSRとCSVの新しい位置づけ	
	3 世界のCSRを巡る動き		3 中小企業のCSR経営	
	4 大企業と中小企業のCSR	2. CSRイニシアティブを学ぶ	1 国際的なCSRイニシアティブ（全体像）	
	5 コンプライアンスの本質		2 ソフトローからハードローへの新潮流	
	6 企業のCSRレポートの役割と現状と課題		3 「ビジネスと人権」に関する国際的な枠組み	
	7 ISO26000とは何か		4 社会・環境に配慮した認証制度	
	8 国連グローバル・コンパクトとは何か		5 日本で開発されたCSRイニシアティブ	
	9 サステナブル投資とESG		6 サステナビリティ報告のガイドライン	
	10 自治体のCSR・SDGs政策	3. CSRを経営に統合する	1 CSRマネジメントの考え方	
	Colum1 伝統的な日本型CSRの精神		2 CSRのビジョン確立、システム構築、教育	
2. 社会の中での企業の役割	1 企業とは社会においてどんな存在か		3 マテリアリティの特定	
	2 社会における企業の役割はどう変わってきたか		4 CSR指標の設定とインパクト評価	
	3 企業にとってステークホルダーとは何か		5 サステナビリティの情報開示/レポートニング	
	4 企業に求められる必要な対話力とは		6 ダイアログとエンゲージメント	
	5 消費者重視経営とは何か	4. ステークホルダー目線の重要性	1 重要なステークホルダーの視点	
	6 トリプルボトムラインとは何か		2 CSRにおけるNGO/NPOの役割	
	7 社会課題とSDGs		3 NGO/NPOによる企業評価	
	8 企業の社会貢献と寄付		4 消費者の役割/エシカル消費/サステナブル消費	
	9 企業と人権		5 株主・投資家としての責任	
	Colum2 社会から尊敬される企業とは何か		6 CSR報告書をステークホルダー視点で読む	
Colum3 法とCSR	5. CSR/ESGの新しい流れ	1 2015年はサステナビリティの大転換点		
3. 社会や地域と共に取り組むということ		1 真価が問われる「社会とつながる働き方」	2 SDGsの全体像と狙い	
		2 NGO/NPOとはどんな存在か	3 気候変動に関わる動き	
		3 企業とNPOが協働する意味とは	4 コーポレートガバナンス・コードの策定と改訂	
		4 ワーク・ライフ・バランスとは何か	5 ダイバーシティとインクルージョン	
		5 ダイバーシティ&インクルージョンとは何か	6 ESGの情報発信/サステナブル金融の流れ	
	6 SDGsと消費行動	コラム	1 欧州におけるCSR流れ	
	Colum4 「会社人」から「社会人」へ		2 アジアにおけるCSRの流れ	
	Colum3 「プロボノ」とは何か		3 日本におけるCSRの流れ	
	4. 必須キーワード		1 グローバルな気候変動交渉の働き	4 バングラデシュの「ラナプラザ」ビル倒壊の大惨事
			2 生物多様性	5 IIRCによる統合思考・統合報告の「内容要素」
3 世界の貧困と自動労働			6 消費者の権利について	
4 エシカルなビジネス			7 サプライチェーンを対象とする英国の「現代奴隷法」	
5 フェアトレード			8 地球環境保全を呼びかけたローマ教皇の「ラウダート・シ」	
6 オーガニック/有機農業			9 「ジャパンSDGsアワード」	
7 自然エネルギーとRE100			10 SDGsのパリ्यूチェーン・マッピング	
8 傷がい者雇用			11 SBT（科学的根拠に基づいた排出量削減目標）	
9 ソーシャルビジネス			12 モントリオール・カーボン・プレッジ	
10 海洋プラスチックごみ問題				
11 アニマルウェルフェア				
12 LGBTQとは				

CSR検定委員会編CSR検定公式テキストをもとに筆者作成

現在1級から4級までの認定試験が実施されており、各試験の概要は以下のとおりである。

1級には公式テキストが発行されておらず、また4級の公式テキストはSDGsに特化した内容になっており、今回の比較検討対象外とした。

3級ではCSRリテラシーの基本を理解すること、また2級ではより深いCSRリテラシーと実践的なスキルを身に付けていることを目標としているため、サステナビリティ推進部署に配属された人員が身に付けるべき基本的な項目が一通り網羅されていると考えられる。

### 5.3.2 ESDの観点からCSR検定テキストの項目を検討する

持続可能な開発のための教育（ESD: Education for Sustainable Development）は2002年の「持続可能な開発

に関する世界首脳会議」で日本が提唱した考え方である。

企業におけるサステナビリティはCSRなど企業に要求される事項を中心に考慮がなされており、CSR検定の内容もその内容に基づいて組み立てられているためすべての項目がESDの内容と合致しないのは当然である。

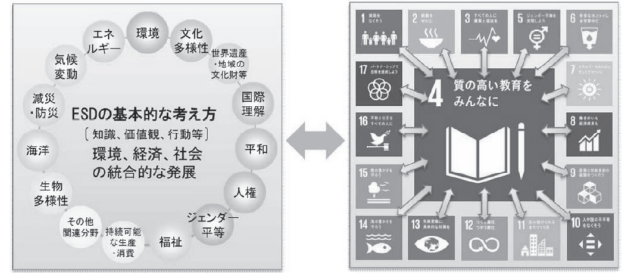


図5-4 ESDの構成要素

文部科学省国際統括官付日本ユネスコ国内委員会（2018），PP. 6

表5-6 ESDの構成要素とCSR検定3級テキスト項目

CSR検定3級公式テキストの項目	ESD														
	環境	エネルギー	気候変動	減災・防災	海洋	生物多様性	文化多様性	国際理解	平和	人権	ジェンダー平等	福祉	持続可能な生産・消費	その他の関連分野	
1. 日本と世界におけるCSRの現況	1 CSRの目的と領域														
	2 SDGsとサステナビリティ経営	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	3 世界のCSRを巡る動き														
	4 大企業と中小企業のCSR														
	5 コンプライアンスの本質														
	6 企業のCSRレポートの役割と現状と課題														
	7 ISO26000とは何か	○									○		○	○	
	8 国連グローバル・コンパクトとは何か														
	9 サステナブル投資とESG														
	10 自治体のCSR・SDGs政策														
Column1 伝統的な日本型CSRの精神															
2. 社会の中での企業の役割	1 企業とは社会においてどんな存在か														
	2 社会における企業の役割はどう変わってきたか														
	3 企業にとってステークホルダーとは何か														
	4 企業に求められる必要な対話力とは														
	5 消費者重視経営とは何か												●		
	6 トリプルボトムラインとは何か												○		
	7 社会課題とSDGs	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	8 企業の社会貢献と寄付													●	
	9 企業と人権										●				
Column2 社会から尊敬される企業とは何か															
Column3 法とCSR															
3. 社会や地域と共に取り組むこと	1 真価が問われる「社会とつながる働き方」										●			●	
	2 NGO/NPOとはどんな存在か													●	
	3 企業とNPOが協働する意味とは													●	
	4 ワーク・ライフ・バランスとは何か										●				
	5 ダイバーシティ&インクルージョンとは何か										●				
	6 SDGsと消費行動												●		
Column4 「会社人」から「社会人」へ															
Column3 「プロボノ」とは何か															
4. 必須キーワード	1 グローバルな気候変動交渉の働き			●											
	2 生物多様性					●									
	3 世界の貧困と児童労働									●					
	4 エシカルなビジネス												●		
	5 フェアトレード												●		
	6 オーガニック/有機農業												●		
	7 自然エネルギーとRE100		●												
	8 傷がい雇用										●				
	9 ソーシャルビジネス													●	
	10 海洋プラスチックごみ問題					●									
	11 アニマルウェルフェア													●	
	12 LGBTQとは								●						

● 主に関連する項目 ○ 関連がある項目



しかし2022年には高校でもスタートする新学習指導要領においては、前文及び総則に「持続可能な社会の創り手」の育成が掲げられており、ESDが新学習指導要領全体の基盤となる理念として組み込まれて、学校というフォーマル教育において展開されてゆくことの意味を理解する必要がある。

このような基本的な概念を理解した人材が社会人となって企業で活躍するようになると、企業におけるサステナビリティの様々な場面において影響が出てくるのではないかと考えられる。

そこで、CSR検定の公式テキストに取り上げられている項目と、ESDの構成要素を比較して、今後のサステナビリティ推進部署に必要な知識として補足すべき事項があるかどうかを検討する。

ESDの構成要素とCSR検定3級の公式テキストで取り上げられている項目とを比較すると、ESD構成要素の「減災・防災」「国際理解」「平和」「福祉」に関してはSDGsの関連項目としたが、CSR検定3級のテキスト内では主な項目

として取り上げられていないことがわかる。

ESDにおける福祉は社会福祉の意味合いが強く、企業での取り組みは限定的であるので、CSR検定テキストに取り上げられていないことは理解できる。

では2級のテキスト項目ではどうであろうか。

2級は3級より深いCSRリテラシーと実践的なスキルを身につけることが目的であるため、テキストで取り上げる項目もCSRに特化した実践的な内容が多くなっている。

ESDの構成要素と比較すると主な項目として取り上げられていない項目は、「エネルギー」「減災・防災」「海洋」「生物多様性」「国際理解」「平和」「ジェンダー平等」「福祉」の各項目である。

「エネルギー」関連や「海洋」「生物多様性」などの環境関連項目については、サステナビリティ（CSR）を推進する上では取組みが当然であり、あえて取り上げていないとみられる。

これらを除くと3級、2級ともに取り上げられてはいない項目として「減災・防災」がある。企業において災害へ

表5-7 ESDの構成要素とCSR検定2級テキスト項目

CSR検定2級公式テキストの項目		ESDの要素														
		環境	エネルギー	気候変動	減災・防災	海洋	生物多様性	文化多様性	国際理解	平和	人権	ジェンダー平等	福祉	持続可能な生産・消費	その他関連分野	
1. CSR学ぶにあたって	1 CSR担当者に求められる思考と行動															
	2 CSRとCSVの新しい位置づけ															
	3 中小企業のCSR経営															
2. CSRイニシアティブを学ぶ	1 国際的なCSRイニシアティブ（全体像）															
	2 ソフトローからハードローへの新潮流															
	3 「ビジネスと人権」に関する国際的な枠組み										●					
	4 社会・環境に配慮した認証制度	●														
	5 日本で開発されたCSRイニシアティブ															
	6 サステナビリティ報告のガイドライン															
3. CSRを経営に統合する	1 CSRマネジメントの考え方															
	2 CSRのビジョン確立、システム構築、教育															
	3 マテリアリティの特定															
	4 CSR指標の設定とインパクト評価															
	5 サステナビリティの情報開示/レポート															
	6 ダイアログとエンゲージメント															
4. ステークホルダー目線の重要性	1 重要なステークホルダーの視点															
	2 CSRにおけるNGO/NPOの役割															
	3 NGO/NPOによる企業評価															
	4 消費者の役割/エシカル消費/サステナブル消費													●		
	5 株主・投資家としての責任															
	6 CSR報告書をステークホルダー視点で読む															
5. CSR/ESGの新しい流れ	1 2015年はサステナビリティの大転換点															
	2 SDGsの全体像と狙い	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	
	3 気候変動に関わる動き			●												
	4 コーポレートガバナンス・コードの策定と改訂															
	5 ダイバーシティとインクルージョン							●			●					
	6 ESGの情報発信/サステナブル金融の流れ															
コラム	1 欧州におけるCSR流れ															
	2 アジアにおけるCSRの流れ															
	3 日本におけるCSRの流れ															
	4 バングラデシュの「ラナプラサ」ビル倒壊の大惨事															
	5 IIRCによる統合思考・統合報告の「内容要素」															
	6 消費者の権利について													●		
	7 サプライチェーンを対象とする英国の「現代奴隷法」										●					
	8 地球環境保全を呼びかけたローマ教皇の「ラウダート・シ」	○		○												
	9 「ジャパンSDGsアワード」	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
	10 SDGsのバリューチェーン・マッピング	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
	11 SBT（科学的根拠に基づいた排出量削減目標）	●														
	12 モントリオール・カーボン・ブレッジ	●														

● 主に関連する項目 ○ 関連がある項目

の備えは主にBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）やBCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）の側面にとらえることが多いと考えられる。

しかし地域コミュニティの一員としての企業を考えた場合、地域の減災や防災活動に貢献することは企業にとっても必要なことなのではないか。その場合、サステナビリティ（CSR）の基本的な知識として企業の立地地域における減災や防災の考え方を理解しておくことは大変重要かつ有益なことであろうと思われる。

よってCSR検定公式テキストで取り上げられている項目に加えるものとしての候補は、「減災・防災」に関する項目とし、例えば企業の立地地域の減災・防災計画などのほか、2015年に仙台で開催された第3回国連防災世界会議で採択された、「仙台防災枠組2015-2030」などの内容を加えることを提案する。

#### 5.4. サステナビリティ経営への移行に伴う必要能力の変化

コンピテンシーカテゴリーの優先順位とサステナビリティ推進部署に必要な固有の能力および知識項目が明らかになったところで、以下に改めて示す第1章で整理したサステナビリティ経営の特徴を基に、サステナビリティ経営への移行で変化した能力について確認しておく。

(1) 最終的に企業として目指す社会的にありたい姿や、目指す社会の姿が明確に提示されている。

企業として有りたい姿や目指す社会を創造的能力によって具体的に提示することのほか、全てのステークホルダーにとってわかりやすいビジョンと戦略を立案するなど、従来のCSR推進部署よりも強力なリーダーシップが必要となった。

(2) 経営計画においては財務的な目標と計画のみならず、社会的な観点からの非財務的な事項についても、目標や計画が設定されて管理されている。

社会的な観点を意識した非財務的な部分の目標設定や計画には従来よりも非常に幅広い高度な専門的知識が必要とされるようになった。

人権に関する事項もサプライチェーン全体を意識した取り組みが求められるなど、さらに専門的で幅広い知識が要求されるようになっている。

(3) 事業部門が社会課題を意識した事業展開を計画・実施している（実施しようとしている）。

サステナビリティ推進部署の大きな役割は、社会課題を意識した事業計画の具体的な推進を支援することである。そのためには(2)で必要とされたものと同じ専門性が要求される。

また従来のCSR経営では現場の巻き込みが不足して

いることが指摘されているが、サステナビリティ経営の推進には事業部門の現場ビジネスに関する深い知識が必須である。

さらに全ての事業部門の現場を巻き込むためには知識だけでなく、異文化コミュニケーション・傾聴力・伝達力・共感力・企画提案力・チームワークなど多様なヒューマンスキルが必要とされるようになった。

(4) すべてのステークホルダーと積極的にコミュニケーションが図られており、その期待や要請が経営課題として認識されている。

ステークホルダーとのコミュニケーションは、従来のCSR経営時代には必要とされなかった分野も網羅する幅広い専門知識とスキルが必要とされるようになった。サステナビリティ推進部署にはステークホルダーとの最適なコミュニケーションを実施するために、インターナル・コミュニケーションの視点及び、コーポレート・コミュニケーションの視点からも、非常に高度なコミュニケーション・デザインの能力が求められるようになっていると言わざるを得ない。

### 6. 必要とされる能力の考察

#### 6.1. リサーチクエストに対する回答

本論文におけるリサーチクエスト「サステナビリティ経営を推進する部署に必要なとされる能力とは何か」の結論を以下に示す。

表6-1 サステナビリティ推進部署に必要なとされる能力

優先順位	カテゴリー	コンピテンシー
1	リーダーシップ	理念浸透
		ビジョン策定
		戦略策定
		変革力
		創造的能力
		創造的能力態度（意欲）
2	ヒューマンスキル	状況把握・自己客観視
		チームワーク
		共感力
		異文化コミュニケーション
		傾聴力
		説得力
		プレゼンテーション
		企画提案力
3	人材活用	伝達力
		組織運営
		人材発掘・活用
		業務委任
		人材育成
4	意思決定	動機づけ
		人的ネットワーク
		決断力
		解決案の提示
		問題分析
		情報収集
5	マネジメント	改善
		目標設定
		計画立案
		進捗管理
		目標達成
		計数管理

共通 コンピテンシー	志向	クオリティ
		カスタマー
		プロフィット
		スペシャリティ
	姿勢	成長意欲・学習意欲
		柔軟な対応
		主体的な行動
		誠実な対応
		ルール遵守
	エネルギー	マナー意識
		信念
		タフさ
		ストレスコントロール
		継続性

CAV45®をもとに筆者作成

ここにあげた能力などは、社内の人材を新たにサステナビリティ推進部署に配置する際に人員選択の参考とすることや、配置後に業務遂行上学習が必要な項目を確認することなどに活用してもらうことを意図している。

6.2. 本研究に関する今後の課題

本研究に関する今後の課題は、以下に述べる5点である。

- (1) 企業規模・業種などの違いによる能力の差異に関する確認と検討。
- (2) サステナビリティ関連フォーラムなど、企業外で実施されている研修の内容についての確認と検証。
- (3) 固有能力の詳細化。
- (4) サステナビリティ推進部署のコミュニケーションモデルの検討。
- (5) サステナビリティ部署内教育を実施する際の項目と留意点の検討。

表6-2 サステナビリティ推進部署に必要とされる固有の能力

専門性	言語	事業部門支援	姿勢・人間性など	ステークホルダー・コミュニケーション
環境・人権・生物多様性・気候変動など	英語力	現場と一体となって仕事ができる力	インクルージョンにふさわしい人間性	コミュニケーション・デザイン力(インターナル・コミュニケーションとコーポレート・コミュニケーションの双方の視点から)

筆者作成

表6-3 サステナビリティ推進部署に必要とされる知識項目

CSR検定3級公式テキストの項目		CSR検定2級公式テキストの項目		追加項目	
1. 日本と世界におけるCSRの現況	1 CSRの目的と領域	1. CSR学ぶにあたって	1 CSR担当者に求められる思考と行動	減災・防災	1 仙台防災枠組み2015-2030
	2 SDGsとサステナビリティ経営		2 CSRとCSVの新しい位置づけ		2 企業立地地域の減災・防災計画
	3 世界のCSRを巡る動き		3 中小企業のCSR経営		
	4 大企業と中小企業のCSR	2. CSRイニシアティブを学ぶ	1 国際的なCSRイニシアティブ(全体像)		
	5 コンプライアンスの本質		2 ソフトローからハードローへの新潮流		
	6 企業のCSRレポートの役割と現状と課題		3 「ビジネスと人権」に関する国際的な枠組み		
	7 ISO26000とは何か		4 社会・環境に配慮した認証制度		
	8 国連グローバル・コンパクトとは何か		5 日本で開発されたCSRイニシアティブ		
	9 サステナブル投資とESG		6 サステナビリティ報告のガイドライン		
	10 自治体のCSR・SDGs政策		1 CSRマネジメントの考え方		
Column1 伝統的な日本型CSRの精神	3. CSRを経営に統合する	2 CSRのビジョン確立、システム構築、教育			
1 企業とは社会においてどんな存在か		3 マテリアリティの特定			
2 社会における企業の役割はどう変わってきたか		4 CSR指標の設定とインパクト評価			
3 企業にとってステークホルダーとは何か		5 サステナビリティの情報開示/レポートニング			
4 企業に求められる必要な対話力とは		6 ダイアログとエンゲージメント			
5 消費者重視経営とは何か		4. ステークホルダー目線の重要性	1 重要なステークホルダーの視点		
6 トリプルボトムラインとは何か	2 CSRにおけるNGO/NPOの役割				
7 社会課題とSDGs	3 NGO/NPOによる企業評価				
8 企業の社会貢献と寄付	4 消費者の役割/エシカル消費/サステナブル消費				
9 企業と人権	5 株主・投資家としての責任				
Column2 社会から尊敬される企業とは何か	5. CSR/ESGの新しい流れ		6 CSR報告書をステークホルダー視点で読む		
Column3 法とCSR		1 2015年はサステナビリティの大転換点			
3. 社会や地域と共に取り組むということ		1 真価が問われる「社会とつながる働き方」	2 SDGsの全体像と狙い		
		2 NGO/NPOとはどんな存在か	3 気候変動に関わる動き		
		3 企業とNPOが協働する意味とは	4 コーポレートガバナンス・コードの策定と改訂		
		4 ワーク・ライフ・バランスとは何か	5 ダイバーシティとインクルージョン		
	5 ダイバーシティ&インクルージョンとは何か	6 ESGの情報発信/サステナブル金融の流れ			
	6 SDGsと消費行動	コラム	1 欧州におけるCSR流れ		
Column4 「会社人」から「社会人」へ	2 アジアにおけるCSRの流れ				
Column3 「プロボノ」とは何か	3 日本におけるCSRの流れ				
4. 必須キーワード	1 グローバルな気候変動交渉の働き		4 バングラデシュの「ラナプラザ」ビル倒壊の大惨事		
	2 生物多様性		5 IIRCによる統合思考・統合報告の「内容要素」		
	3 世界の貧困と自動労働		6 消費者の権利について		
	4 エシカルなビジネス		7 サプライチェーンを対象とする英国の「現代奴隷法」		
	5 フェアトレード		8 地球環境保全を呼びかけたローマ教皇の「ラウダート・シ」		
	6 オーガニック/有機農業		9 「ジャパンSDGsアワード」		
	7 自然エネルギーとRE100		10 SDGsのバリューチェーン・マッピング		
	8 傷がい雇用		11 SBT(科学的根拠に基づいた排出量削減目標)		
	9 ソーシャルビジネス		12 モントリオール・カーボン・プレッジ		
	10 海洋プラスチックごみ問題				
	11 アニマルウェルフェア				
12 LGBTQとは					

CSR検定3級および2級公式テキスト等をもとに筆者作成

以上今後の課題を列挙したが、今後も自社だけではなく様々な企業のサステナビリティ推進に寄与できるよう、上記の課題のみならずサステナビリティ推進に関わる人材の能力に関する研究を推進したい。

#### 参考文献

- ポストンコンサルティンググループ (2019) 『BCGが読む経営の論点2020』日本経済新聞出版社
- 藤井彩美 (2017) 「CSRの視点を持った企業人材の育成—越境経験アプローチのCSR活動を事例とした個人の変化と組織移転」『21世紀社会デザイン研究』第16巻 pp. 125-136
- 藤井俊彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR 何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版
- 藤原七重 (2007) 「CSR経営とその課題—Dose Business Ethics Pay?」『経済文化研究所紀要』(12) PP. 43-60
- 合力知工 (2008) 「CSR戦略の新しい潮流 ソーシャルエンタープライズの可能性」『福岡大学商学論叢』52巻3・4号 PP. 369-390
- 橋村政哉 (2016) 「日本におけるCSRの展開とその可能性—日本企業の社会への考慮は改善されるか」『社会政策』第8巻第1号 PP. 98-110
- 一橋大学・日本能率協会コンサルティング (2021) 「経営企画部門の役割 実態調査」『Business Insight』JMAC40周年記念特別号 pp. 32-33, ビジネスインサイトJMAC40周年記念特別号ウェブサイト (2022年1月14日取得, [https://www.jmac.co.jp/jmacbooks/bispecial/index\\_h5.html#33](https://www.jmac.co.jp/jmacbooks/bispecial/index_h5.html#33))
- 本田健司 (2021) 『イチから作るサステナビリティ部門 元システムエンジニアの挑戦』日経BP
- 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社
- 井上尚之 (2017) 「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』第19号 pp. 11-47
- ISO/SR国内委員会監修 (2011) 『日本語訳ISO26000: 2010 社会的責任に関する手引き』日本規格協会
- 金原達夫 (2012) 『環境経営入門』創成社
- 加藤恭子 (2011) 「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱—流動化時代の人的資源開発に関する研究組織間協力と組織間人材移動をふまえた人材開発・育成・活動の問題を中心として」『産業経営プロジェクト報告書』34号 PP. 1-23
- 黒川秀子 (2017) 「CSRに対する意識の変遷とその本質—1970年代と2000年代以降の比較を通じて」『経営学論集』第88集 pp. F27-1
- 松下幸四郎 (2009) 「CSRと経営プロセス管理の有効性」『日本経営倫理学会誌』第16号 PP. 191-201
- 宮崎正浩 (2016) 『持続可能性経営』現代図書
- 三輪昭子 (2018) 「CSRとISO26000の交差点を越えて—企業の社会的責任はどこへ行く」『現代マネジメント学部紀要』第6巻第2号 PP. 17-28
- 文部科学省国際統括官付日本ユネスコ国内委員会 (2018) 『ESD(持続可能な開発のための教育) 推進の手引き 改訂版』
- 那須耕三 (2019) 「経営企画部門の役割と機能—企業組織における経営企画部門の位置づけ」『立命館経営学』第58巻4号 PP. 83-101
- 株式会社日本総合研究所 総合研究部門 経営企画機能研究チーム (2016) 『経営企画部門の実態 874社に聞いたアンケート調査結果』
- 西尾太 (2015) 『人事の超プロが明かす評価基準』三笠書房
- 株式会社オルタナ (2021) 「CSR検定『サステナビリティとSDGs』とは」, CSR検定ウェブサイト (2022年1月14日取得, <https://csr-kentei.alterna.co.jp/exam/>)
- 笹谷秀光 (2013) 『CSR新時代の競争戦略 ISO26000活用術』日本評論社
- 笹谷秀光 (2015) 「ISO26000におけるCSRとCSVの関係性及びそれらの普及啓発のためのESDに関する一考察」『日本経営倫理学会誌』第22号 PP. 291-302
- 笹谷秀光 (2019) 『Q & A SDGs経営』日経BP
- 関正雄 (2018) 『SDGs経営の時代に求められるCSRとはなにか』第一法規
- 白鳥和生 (2020) 「持続可能性を志向したCSR経営の研究-流通業への戦略的示唆-」
- 田中浩司 (2011) 「CSR経営と国際規格ISO26000の展望」『異文化コミュニケーション研究』第23巻 pp. 177-186
- 田中敬幸・横田里宇 (2017) 「日本における中小企業のCSR活動—高崎近隣の中小企業10社における事例研究」『日本経営倫理学会誌』第24号 PP. 111-124
- 谷本寛治 (2006) 『CSR』NTT出版
- 谷本寛治 (2014) 『日本企業のCSR経営』千倉書房
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社
- 東京財団 (2014) 『CSR白書2014 統合を目指すCSR その現状と課題』
- 東京財団 (2015) 『CSR白書2015 社会に応える「しなやかな」社会のかたち』
- 東京財団 (2016) 『CSR白書2016 変り続ける社会 生き残る企業』
- 東京財団 (2017) 『CSR白書2017 ソーシャルセクターとの対話と協調』
- 東京財団 (2018) 『CSR白書2018 CSRの意義の再確認』
- 東京財団 (2019) 『CSR白書2019 SDGsの企業経営への影響』
- 東京財団 (2020) 『CSR白書2020 ソーシャルイノベーションを通じた社会的課題の解決に向けて』
- 吉田夏彦 (2014) 「CSR論の展開と課題」『憲法論叢』20巻 PP. 91-118
- Wenger, E. and McDermott, R. and Snyder, W.M (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business Review Press. (= 2002, 野村恭彦監修 野中郁次郎解説 桜井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』, 翔泳社)

## Considering the required ability to promote sustainability management Ability which required for responsible department to transform CSR to sustainability

Kuni Nakahashi

### Abstract

Based on interviews with domestic listed companies, we will consider what kind of capabilities are required for responsible department which handle sustainability promotion, such as the Sustainability Promotion Office.

The following two hypotheses are to be able to consider:

(1) In sustainability management, integration with management/business, which was an issue of CSR management (integration of sustainability and management/business in sustainability management) is being promoted, and the issue is being resolved.

(2) In an advanced company of sustainability management, the ability required for the sustainability promotion department may be close to the ability required for the corporate planning department.

B-CAV45<sup>®</sup> (Business Core Action Value 45 model) (Nishio, 2015) is used as a reference model as a basis for competencies, and it is intended to contribute to securing and developing human resources in the future by presenting specific details. For items necessary for knowledge, refer to the official text of the CSR certification by Alterna Co., Ltd. CSR Certification Committee.

Keywords: CSR, Sustainability management, Human resource development, Competencies