



武藤泰明の 経営者目線で読む 景気動向

連載
第105回

自主目標と自己評価の時代



むとう やすあき
武藤 泰明

1955年生まれ。1980年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。専門はマネジメント。「スポーツファイナンス」（大修館書店）、「人手不足時代の人事戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）など著書多数。

労働市場のトレンド
未来予測の羅針盤!

2021年7月号のこの項に「概念覇権競争」という小論を書いた。

概念、つまりESG、ISO、CSR、SDGs等々が、オレが正しいと主張して争う。主張するだけでなく、ガイドラインを策定してこれに沿った情報開示を求めたり、認証基準を設けたり（ISOがこのパターンである）、ESGのように格付けが始まったりする。みんな勝手にやっているの、どれか一つに収斂していかない。だからこれらすべてに対応するために、企業は膨大な労力をかけることになる。

幸いなことに、日本の会社、というより日本人は、振り回されながら成果を出すのが得意である。貿易摩擦、石油危機、円高、あるいは1970年代の自動車排ガス規制等々、ルールは欧米（ときに中東）で決まり、日本は受け身なので当初あたふたとするが結局は解決していく。

ある。みんなで実行しなければ、温暖化対策には意味がないからだ。

パリ協定のこの特徴は、実はSDGsと同じでもある。SDGsは、17のテーマの中から自社で取り組めるものを選んで実行する。振り返り、成果を確認し、未来の行動に反映させていくのは企業自身である。つまり、企業の社会的な行動は自主目標と自己評価の時代に入った。もちろん、ISOやESGが消滅したわけではないので、概念覇権競争が解消されたわけではない。でも、認証や基準あるいは格付けが際限なく増えていくわけではないのでよしとすべきなのだろう。

○日本企業は目標設定できるか
日本企業にとっての大きな課題は、目標を

表 各国の温室効果ガス排出削減目標

日本	2030年までに2013年比▲26%
EU	2030年までに1990年比▲40%
中国	2030年までに2005年比でGDP当たりのCO2排出を60～65%削減
韓国	2030年までに対策を講じなかった場合の2030年比で37%削減

自分でつくるというところである。前述のように、日本人は誰かがつくった目標や基準に振り回されながら能力を発揮するのは得意だが、目標をつくる能力を持つ人が少ない。参考までに「企業のパー

ただどうも、2019年のパリパス（ビジネスラウンドテーブル宣言）、2020年のステイクホルダー資本主義（ダボス会議）のあたりで、「潮目」が変わり始めたのではないかと思われる。何が変わったのかと言うと、これまでのように基準をクリアする、認証を取得するのではなく、自分で目標を設定することが求められるようになってきている。すなわち

- ①世界が直面している「困りごと」の中から、
 - ②自分が対応・解決できそうな（しなければならぬ）テーマを選び、
 - ③実行すると宣言し、
 - ④行動し、
 - ⑤成果を振り返り、
 - ⑥足らざるところがあれば修正して、
 - ⑦新たな目標を宣言する。
- という企業行動が始まっているように思える。そして面白いことに、気候変動に関する

パスに関する宣言」でコミットが宣言された5点は以下のとおり。

- ①顧客の期待に応える、あるいはそれを超える価値・サービスの提供
 - ②従業員への投資（公平な報酬、急速な世界の変化に対応した教育の提供）
 - ③サプライヤーに対する公平かつ倫理的な取引の実行
 - ④地域社会支援、環境保護
 - ⑤企業の投資、成長、革新を可能にするための資本を提供する株主への長期的な価値の提供
- また、ダボス会議2020で示されたステイクホルダー資本主義の重要事項はつぎの6項である
- ①エコロジー…気候変動のリスクに対処し、生物多様性を守る対策を林床や海底まで行き渡るように実施するため、いかにして企業を動かすか。
 - ②経済…長期債務の負担を取り除き、インクルージョンの水準をより上げられるようなペースで経済を機能させていくにはどうしたらよいか。
 - ③テクノロジ…第四次産業革命のテクノロジ展開について全世界的なコンセンサスを形成し、かつ「テクノロジ戦争」を回避するにはどうしたらよいか。
 - ④社会…これからの10年間で10億人の人々にスキルを再習得させ、向上させるにはどうしたらよいか。
 - ⑤地政学…世界各地の紛争解決のために、「ダ

パリ協定（2015）がこの構造なのである。○パリ協定のプレッジ・アンド・レビュー
一つなのだが、この条約の基本原理の一つは「プレッジ・アンド・レビュー」と呼ばれるものである。プレッジすなわち宣言は、右の③である。そしてレビューが⑤に相当する。内容を少し説明すると、まずプレッジ（宣言）、つまり削減の自主目標は、基準年が国によって違うので横並び比較できない（表）。これなら、自国の目標が高すぎるという不満批判が起きにくい。それにたとえば、中国は温暖化ガスではなくてCO2の排出削減について自己目標を宣言している。条約の仕組みとして、全体目標を持たないのである。

もう一つ面白いのは、この⑤のレビューを自分（自国）で行うというところである。そして、未達成でもペナルティはない。なぜそうしたのかというと、加盟国を増やすため「ボス精神」で橋をかけていくにはどうしたらよいか。非公式会合で和解を促進していく。

⑥産業…第四次産業革命で事業を推進していくためのモデル構築において企業を支援するにはどうしたらよいか。政治的緊張に晒され、飛躍的なテクノロジの変化やすべてのステイクホルダーからの増大する期待に動かされる世界で、どのように企業のかじ取りを行っていくのか。

まずパリパスであるが、もはや当たり前のことが宣言されているように思える。しかしたとえば、日本企業が「サプライヤーに対する倫理的な取引」の文言を見たとき、グローバルの調達先を想起できるだろうか。あるいは、従業員の報酬と教育については、たとえば男女賃金格差、非正規雇用者の能力開発の問題を反省することになる。加えて海外現地法人を見落としていることに気づく。日本の経営者が集い、こういう「さわられたくないこと」を取り上げて議論して宣言する光景を想像するのは、少し難しい。

ステイクホルダー資本主義の一部は、まるで国の検討事項のようだ。この理由は、世界が直面する課題が、国や企業といった観察者、受け止め手と無関係に、独立して存在しているからであろう。そして企業は、紛争の解決や10億人のスキル獲得・向上を「自分ごと」として掲げる。このスケール感が、今の日本企業（そして政府）には、欠けているように思えてならないのである。