

サステナビリティ経営とその実践－鳥取県内企業の事例研究－

経営学部経営学科 中尾悠利子・島田善道

1. はじめに

2015年9月に国連サミットで「持続可能な開発のための2030アジェンダ（以下、SDGsと称す）」が採択され、同アジェンダ第67条に、企業に主導的に世界の優先的な社会的課題の解決を担うよう求められている。中小企業においても、気候変動課題や従業員のダイバーシティ課題など、SDGs実現への貢献が期待されている。しかしながら、SDGsへの取り組みが浸透している大企業より中小企業はその進展に課題がみられる。たとえば、第一生命経済研究所が2021年に実施した調査によると、中小企業でSDGsに取り組んでいる企業が25%にとどまるという結果が示されている。つまり、これらの企業において、サステナビリティ経営（本稿で、SDGsを含む環境・社会課題対応を行っている経営を「サステナビリティ経営」と以下、呼称する）への推進意欲はあるものの具体的な方策が定まっていないと指摘できる。ただし、企業のサステナブルな成長を実現するための世界的な枠組みづくりである国連グローバル・コンパクト（UN Global Compact）に署名しているわが国の中小企業は、2021年12月現在、65社存在する。つまり、わが国の中小企業では、一部はサステナビリティ経営を推進しているものの、大多数の中小企業でその推進策に課題が見られると推察される。

他方で、大企業ではサステナビリティ経営を、2000年前後から継続して取り組んでいる。しかし、何のためにサステナビリティ経営を行っているかは、「本業に貢献する」とか、「レビューションを上げるため」等を目的とし、本来の環境・社会的な課題を解決するための目的とは矛盾されているとの課題があげられている（國部ら2019）。これは、そもそもサステナビリティ経営は通常の事業活動とは異なり、その活動をいかに展開するかは、自社の資源から取り組むインサイドアプローチではなく、社会課題を前提として取り組むというアウトサイドインアプローチで行うべきとの指針（GRI/WBCSD 2016）からも指摘できる。そのため、中小企業においても、サステナビリティ経営へのアプローチは、事業目的だけに終始すると、その推進が危ぶまれるおそれがあると考えられる。

そこで本稿では、サステナビリティ経営を事業に資することを目的とするのではなく、企業本来の目的である社会課題解決のために、どのような経営の実践が行われているかの点に着眼した。そこで本稿は、筆者らの所属する鳥取県内企業を対象に、地域社会と共存共生の視点からサステナビリティ経営がどのように実践されているかを企業事例から考察することを目的とする。鳥取県という大都市圏から距離のある企業を対象に、サステナビリティ経営の実践を明らかにすることは、地方企業がいかに社会課題解決に資する活動を行うべきかの示唆につながると考える。

本稿は次の構成となる。2節では中小企業におけるサステナビリティ経営の現状課題を示す。3節では本稿の対象とする鳥取県のサステナビリティ経営の推進施策を概説し、4節で本稿の分析視角と対象企業を説明する。5節では鳥取県内企業のサステナビリティ経営の実践を記述する。そして6節では結論を述べる。

2. 中小企業におけるSDGsの取り組みの現状

中小企業におけるSDGsの取り組みへの現状を示した調査に第一生命経済研究所（2021）があげられる。第一生命経済研究所（2021）は、2021年に、全国の中小企業約30,160社の企業を対象にSDGs取り組みの実態を目的としたアンケート調査を実施している。その結果、「社会貢献活動に取り組むべき」と考える企業は「67%」に上る一方で、実際にSDGsに取り組んでいる企業は「25%」と、ギャップが生じている。ただし、従業員の健康管理・促進（「感染症予防対策」が58%、「長時間労働の抑制」が55%）などの対策や会社としての災害対策など、意識的ではないものを含め、SDGsに取り組んでいる企業も一定程度存在している。その他に、「SDGs取り組みへ望まれる支援」として、「助成金制度」（37%）や「税制優遇制度」（29%）など制度的な支援のほか、「何に取り組むべきか教えてほしい」（17%）といったコンサルティング支援の割合が高い傾向が示されている。このアンケート結果から中小企業は、SDGsに取り組むべき意向はある程度あるものの、SDGsに関して、どのように行うべきか模索中である現状が指摘できる。

3. 鳥取県のサステナビリティ経営に向けた推進施策

3.1. 鳥取県のSDGs推進の現状

近年の社会的関心の高まりもあり、SDGs推進は大企業や地方自治体を中心に積極的に実施されている。その一方、地方の中小企業に対してもSDGs推進が要請されるようになってきているものの、SDGsに対する印象は必ずしもポジティブではない（大塚 2020）。

鳥取県企業のSDGsに関する取り組みは、積極的であるとは言い難い。SDGsに対する企業動向の包括的な調査結果は意外と少なく、管見によれば帝国データバンク（2021）が現時点で唯一、包括的な調査結果を公表している。帝国データバンク（2021）による「山陰地方 SDGsに対する企業の意識調査」¹で鳥取県・鳥根県を合わせた調査結果として、SDGsの「意味および重要性を理解し、取り組んでいる」企業は9.2%（前年4.2%）と、全国平均（14.3%、前年8.0%）を下回る。「意味および重要性を理解し、取り組みたいと思っている」企業割合は26.6%（前年14.7%）であり、全国平均（25.4%、前年16.4%）とほぼ同等の割合である。この2つの回答（取り組んでいる・取り組みたいと思っている）企業をSDGsに「積極的」な企業と捉えると、35.8%（前年18.9%）と、全国平均の39.7%（前年24.4%）を下回る。同様に「言葉は知っていて意味もしくは重要性を理解できるが、取り組んでいない」、すなわち「消極的」企業の割合は50.5%（前年45.3%）と、全国平均（41.4%、前年32.9%）を上回る。

鳥取県の民間企業はほとんどが中小企業である。中小企業白書（2021）の都道府県別規模別企業数によると、鳥取県の中小企業比率は99.8%（2016年時点）であり、全国平均（99.7%）を若干上回る。さらに中小企業従業員比率を見ると鳥取県では94.2%と、全国平均（68.8%）を大きく上回り、全国第1位の高率である（中小企業白書）。つまり、鳥取県ではごく少数の大企業が存在するもののその規模はさほど大きくはなく、都市部と比較してより中小企業で占められているのが実態である。

¹ 鳥取県単独でのデータではないため、鳥取県の特徴と述べるには一定の留保が必要である。しかしながら山陰地方の鳥取県・鳥根県の地域特性から、同等と取り扱うことで大きな誤差は発生しないと判断して本データを取り上げた。

この実態から鳥取県企業がSDGsの取り組みに比較的消極的であるのは、中小企業で占められているからであるとの仮説が成り立つ。そこで先述の帝国データバンク（2021）のデータを企業規模別に確認すると、山陰地方の大企業で「積極的」が66.7%（全国平均55.1%）、中小企業で「積極的」なのは33.9%（全国平均36.6%）であった。ほぼ中小企業で占められている鳥取県内で全国平均よりも積極的な企業比率が低いということは、中小企業で占められるからのみならず、鳥取県内の中小企業はSDGsの取り組みに対して「より消極的」であることがこれらのデータから窺い知ることができよう。

以上より、鳥取県内企業が内発的にSDGs、すなわちサステナビリティ経営を実行するのは困難であるという1つ目の地域特性が伺えた。

その一方で、地方では自治体が地方創生の文脈で積極的にSDGsを推進している。南・稲葉（2020）によると、日本のSDGsモデルの3本柱²のうち、「最も進んでいるのが2本目の「地方創生SDGs」である」（南・稲葉 2020：81頁）。内閣府のSDGsに関する全国アンケート調査では、地方創生SDGsの達成に向けた取り組みを推進している自治体割合は鳥取県では65.0%と、全国平均52.1%を上回っており（地方創生推進事務局 2021）、鳥取県内全体では自治体が積極的にSDGs推進を図っていることが伺える。

3.2. 鳥取県のSDGs企業認証制度

先項では鳥取県のSDGs推進の現状から、鳥取県内企業が内発的にSDGsすなわちサステナビリティ経営を実行するのは困難である、またSDGs推進は自治体主導である地域的性格が明らかになった。そうであるとするならば、鳥取県の施策としては、自治体が取り組みを主導し企業支援をしてSDGsを推進する形が考え得る解の一つであろう。その具体例として、県版SDGs認証制度が鳥取県ではスタートしており、本項ではその取り組みを紹介する。

鳥取県では、持続可能な社会・経済・環境の実現に向けた経営に取り組む企業を対象に、取り組みのさらなる深化や企業の持続的成長、価値向上を応援するため、SDGs経営の取り組みを県独自で認証する制度を導入中である（鳥取県 2021a）。国際的なさまざまな開示基準などをベースとしながらも、中小企業等がSDGs経営に取り組む際の羅針盤として、SDGsとの関連性や重要性が高い評価指標群を県独自で再構成し、定量的・定性的に評価する仕組みとして「鳥取県版 SDGs 企業認証制度」が設けられた。この制度は、SDGsが求められる時代の中で、サステナブルな企業経営を進めるきっかけとして、また、そうした企業の姿勢をさまざまなステークホルダーに対して見える化を図るツールとして活用し、県内企業の価値向上につなげていこうと企図している。

このような特徴を有する鳥取県版SDGs企業認証制度を活用して取り組むことは、県内の中小企業が単独でSDGsに取り組むよりもさまざまなメリットを享受できる可能性がある。第1に、SDGs視点での経営実践のツールとして活用できる点である。SDGsの17の目標は企業経営に幅広く関連しているが、自社の活動がSDGsとどういった点でどのように関連付けられるのかが中小企業では自明では

² 3本柱とは①ビジネスとイノベーション、SDGsと連動するソサエティ 5.0の推進、②SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり、③SDGsの担い手としての次世代・女性のエンパワーメント（南・稲葉 2020：79頁）

ないことが多い。そこで、中小企業等がSDGs経営に取り組む際の羅針盤として、SDGsとの関連性や重要性が高い評価指標群を県独自で再構成し、定量的・定性的に評価する仕組みであるこの認証制度を活用することで、SDGsの視点で自社の経営を網羅的に再確認し、強みの把握や不足する部分への気づきを得ることができる。第2に、認証を受けたという客観的基準によるSDGsの取り組みを、PRに活用できる点である。例えば、ホームページへの掲載や採用活動など、経済活動のさまざまな場面の中で、公的な認証という一定の客観性がある形で、SDGsへの取り組み状況をPRできるようになる。第3に、県が認証企業をPRすることである。認証事業者の取り組みをチェックシートも含め、県の特設ポータルサイト「とっとりSDGs」で公開するとともに、認証取得後も継続的に、さまざまな場面で幅広く紹介するなどのPRを行っている。第4に事業者の取り組み状況に合わせた支援を受けられる点である。これは先述の通り、認証企業の必要性に応じて、専門家の派遣、資金調達支援、事業者同士のマッチング機会の創出など、県・商工団体・金融機関が連携し、SDGs経営推進を後押ししていくものである（鳥取県2021b）。

鳥取県の地域的性格から考えられるSDGs推進の形として、自治体（この事例の場合は鳥取県）が取り組みを主導し企業支援をしていくことが考えられた。本事例である鳥取県版SDGs認証制度は、まさにその具体例として特徴づけられるものと言えよう。

4. リサーチデザイン

4.1. 本稿の分析視角

本稿では、中小企業を対象としているが、事業活動に資するサステナビリティ経営ではなく、企業の本来意図する社会的な目的から取り組みを展開している企業に着眼した。そこで、本稿では、従業員の主体的な取り組みで社会的課題をいかに組織に取り入れるかを提唱した「創発型責任経営」（國部ら、2019）を分析視角とする。創発型責任の“責任”とは、義務や法律で縛られるものではなく、人間の内奥から生じてくる責任としての「レスポンシビリティ」を行動の軸に据えている（國部ら、2019：32頁）。したがって、そのレスポンシビリティは本質的に人間の内面に根差した主観的なものと理解すれば、内面に働きかけるものは他者であるから、その発現である実践は必然的に創発的なものになると解釈している。具体的に、本稿では、創発型責任経営のデザインから以下の点に着眼して、分析対象企業の実践を考察する。

(1) 従業員の主体性を促すマネジメント

國部ら（2019）で取りあげている創発型責任経営の企業事例は、社会に対する責任を意識して、従業員の主体性を促すマネジメントを採用している。これらは、創発型責任経営の実践事例に参画した従業員が、組織内外の多様な相互作用を生み出すことにつながっている点に着眼している。本稿では、國部ら（2019）が取りあげた大企業の事例とは異なり、地域に根ざした中小企業を対象としている。本稿においても従業員がいかに主体的に活動に取り組んでいるかの考察は、規模の多寡を問わず共通して検討すべき重要なマネジメント視点であると捉えられる。

(2) 創発と責任を通じた価値創造

國部ら（2019）の創発型責任経営では、従業員が組織内外のステークホルダーと相互作用を繰り返しながら、取り組むべき社会的な責任を模索する中で、従来では予期し得なかった新しい価値を生み出すプロセスを重視している。この着眼点は、本稿のとりわけ、地域に根ざした企業を対象としている点や、大企業とは異なり、比較的、資源の乏しい中小企業という点から、予期し得ない価値創造は考察すべき観点と言える。

(3) 自律性の高い活動を保証する

創発型責任経営は、従業員の社会的課題を取り組みにいかにかその活動のマネジメントをデザインするかに着眼している。國部ら（2019）が取りあげている大企業では、通常業務とは別に、従業員の社会的活動の取り組み環境を整えている。具体的には、従業員の時間的、空間的な独立性を担保することで、自律性の高い活動を保証する環境を整えている点をあげている。本稿では、中小企業は、大企業とは異なる通常業務のマネジメントが行われていると考えられるため、このような社会的課題をいかに、通常業務とは別に行えているのかどうか、その実践は着目すべき点と考える。

(4) 責任を模索するための場のデザイン

國部ら（2019）の創発型責任経営で着目すべき点は、個人のボランティア活動とは異なり、組織の経営活動の一環として、取り組みが行われている点にある。したがって、ここでの創発型責任経営に従事するメンバーは、組織とステークホルダーとの節点となる役割を担っている。創発型責任経営のプロジェクトに参加することで、従業員は通常の業務で与えているものとは異なる役割を自覚することになると指摘している（128頁）。つまり、企業の方向性の中で、社会的への責任を実践する意識付けられ、従業員による社外への展開だけではなく社内への展開が期待されるような組織デザインが望まれると同書では位置づけている（199頁）。

4.2. 対象企業

本稿では、2節や3節で中心に取りあげたSDGsの推進施策などの制度的プレッシャーから取り組む企業ではなく、鳥取県内企業の中で、SDGs以前より環境課題や社会課題に取り組む企業を選定した。理由は、サステナビリティ経営を事業活動目的ではなく、先に上げた人間の内発的な点を基軸に取り組まれているかに着眼したためである。以前よりサステナビリティ経営に取り組む企業の中で、担当者にEmailを送って、インタビュー調査を依頼した結果、調査協力が得られた5社より、本稿では創発型責任経営の実践が端緒で見られた4事例を分析する。

インタビュー調査対象者は、各企業の代表取締役ならびに専務取締役、取締役、また、その事業主担当者である。インタビュー時間は、約1時間～2時間程度実施した。インタビュー内容は、従業員を活かした取り組みや社会的課題への実践的な取り組みを主な内容として質問した。その他、各社のホームページや事業概要のパンフレットなどからデータを入手した。

5. 鳥取県内企業のサステナビリティ経営の実践

5.1. A社の事例

A社の事業内容は、養鶏業、通信販売事業、食品製造（菓子、調理、製パン、燻製）、飲食店の運営、宿泊事業である。従業員数は、2020年8月現在で、約200名である。SDGsの影響を受け、現在、世界的にアニマルウェルフェアが重要な社会課題である中、A社は、創業当時の1994年から、放し飼い養鶏を実施している。化学肥料を使わない、添加物も与えない独自の養鶏を営んでいる。2021年度の経営方針に「サステナブルで社会貢献する」ことを掲げ、フードロス削減とプラスチックの削減に取り組んでいる。同社は、SDGsへの取り組みは明言していないものの、創業当初から社会課題解決型企業として設立した経緯が特徴的な企業である。

同社には従業員を活かす独自のリーダー制度を設けている。従業員規模が200名ほどになると、社長自身が末端の従業員と話せる機会ができなくなったことを契機とし、マネージャーレベルではなく小さなリーダーを多く設けている。現在、同社では30名ほどのリーダーが存在する。

このリーダーの下に従業員5名ほどをまとめることになる。そうすると、そのリーダーたちから、従業員の様子がわかるようになったという。従来の縦割り型の組織ではなく、フラットに近い形の組織を目指している。同社社長は、このリーダーと年に1回面談を行い、従業員の主体的な取り組みを引き出している。

「フラットにするってところが一番。なかなかサステナビリティを専門にして、どうしても長期的な視点で取り組まないといけないとか、プラスチックの問題とか、すごく手間とかお金がかかったりするので、むしろそういったことを気にしないような会社だと思うんですが、何か踏み込めないようなところが、小さい会社とか「なんでやるんだ？」みたいなところがあったりして、なかなか浸透しにくいってところがあって、その組織の内部の話で、従業員にコミュニケーションのことについて、従業員にこういったアイデアが出て、先ほど面談とかで、「こういうことがしたい」とか、「あれがしたい」とか、そういうことを引き出されたりするんですかね。」
(A社社長)

いかに、経営方針にサステナビリティ経営を掲げても、なぜやるかが従業員に伝わらない弊害を、フラットな組織を設けることで、社長と従業員とのコミュニケーションにおいてその取り組みの突破口を引き出していると窺える。社長が自ら従業員の自律性を育む機会を創出している点は、同社の独自の場のデザインと言える。

國部ら（2019）では社会課題を解決する上で、社会的責任だけでなく、社内への展開が期待される組織デザインの創出が重要と指摘している。A社は、経営トップ自らが独自のリーダー制度によるフラットな組織を設計した。この取り組みは従業員の社会課題解決への動機づけにつながったデザインを形成していると言える。

5.2. B社の事例

B社の事業内容は、脱炭素事業、遠隔監視事業（Web監視）と情報伝達事業（無線技術）である。B社は2022年現在、従業員数は約40名である。同社は、脱炭素事業において、「とっとり環境杯大賞受賞」や「オルタナ最優秀ストーリー賞」、「令和新時代創造県民運動活動表彰＜企業SDGs部門優秀賞＞」を受賞している。それ以外にも従業員の働きやすさにも力をいれており、「イクボス・ファミボス宣言優良企業」を受賞し、また「健康経営マイレージ事業優秀企業」を受賞するなど、サステナビリティ経営を環境面だけでなく、労働課題などの社会的側面から実践する企業と言える。

B社では太陽光発電事業を人の手をかけて雇用を創出している点にB社ならではの特徴的な実践が存在する。B社は、2017年から、太陽光パネルの下の日陰を利用し、原木しいたけを栽培している。同社による本事業の着目点は、ソーラーシェアリングだけにとどまらない、従業員の働きがいを重視した経緯を持つ。

「太陽光発電は基本的に人手はかからないんですね。パネルが仕事してくれるんで、人の手をかける必要はないところなんですけど、農業も合わせてやることで、そこで人の働く場所ができるっていうことが、1つの大きな目的です。ただ、冬場は少し仕事が手薄になってきて、雪かきぐらいしか仕事がなくなっちゃうんで、雪のない冬場は農業としては仕事が非常に少ない中で、シイタケを思いついてですね、シイタケだったら冬だと思ってスタートしたわけなんですけど、意外と冬以外もシイタケのお世話が、手がかかるなあというのが今ちょっと大きな悩みで。」（B社社長）

「手間がかかります。夏の間はお水をずっとあげたり。重い原木をひっくり返したり、組み替えたり、水やりをしたり、シートかけたり。結構手間がかかってですね、本来の常緑キリンソウとか、太陽光発電所の維持作業、草刈りとかですね、そういった作業の方に回る手が、ちょっとシイタケの方に取られて。」（B社取締役）

「そうなんです。人件費入れるとマイナスでして。合わない仕事なんです。だけれども、ここで働く職員たちが、正社員なんですけど、まず正社員であること。これは彼らの働き場所を確保すること。それこそ今あそこにタイル貼ってありますけど。8番、働きがいも経済成長も³。発電所、夏場だけ草刈りだけしてもらったら、アルバイトで来てもらえばいいやといったら正社員にはなれない。その従業員たちも冬はいい仕事がないって小屋に入ってストーブにでもあたっていんならええがというわけにいかんし、休んだんならええが冬場は、言うこともできませんよね。働きがいがそこにはないですから。彼らが一生懸命喜びを持って仕事をするためには、このシイタケづくりはそれだけコストをかけているということはですね、やりがいはあるんだろうなと。」（B社社長）

³ 17のSDGs国際目標の8番「成長・雇用 働きがいも経済成長も」を指す。

同社の経営トップらが、口を揃えて働きがい重視して、コストに見合わないシイタケ栽培を行っている点である。しかし、ただひと言で「働きがい」と言える訳ではなく、そこに至る動機は、國部ら（2019）が、提唱する人間の内奥から生じてくる「レスポンスビリティ」を行動の軸に据えていると解釈できる。

太陽光パネルの下のシイタケ栽培は、雇用創出を目的として実施しているがそこには、予測できなかった新しい価値を創出している。同社のシイタケは、高級レストランに提供され、また、マスコミからの取材を受けるまでの反響を得ている。これまで同社は、対消費者の事業は実施していなかったため、消費者から直接届く声は、シイタケ栽培に従事する従業員にとってのさらなるやり甲斐につながっていたと窺える。

「テレビとか、メディアの取材もちよいちよいあったりしてですね、それが記事になったり、テレビに出たりすると家族の方が見られるわけですよ。うちの息子がテレビに出とったみたいなの。それって大きなことだなあって思って。なかなか会社勤めしててテレビの画面に自分が映ることってないじゃないですか。それも大きな要素かなと思ってますけどね。露出があるとは思ってませんでしたし、我々が意識して行ったものではないんですけど、結果として露出の機会が多くなったのかなっていうふうに思っています。我々がこつこつと真面目に冬場の仕事のない時に、仕事の密度、作業の密度を高めていきたいというところでスタートしたわけですね。決して宣伝のためにやったわけではない。」（B社社長）

雇用創出のシイタケ栽培が、当初の意図と関係なく、その取り組みのプロセスの中で、結果として自社にとって新たな価値を創出した点は國部ら（2019）の「創発と責任を通じた価値創造」を中小企業の実践として見られた事例と言える。加えてB社では、この取り組みは経営トップら自らの内発的な取り組みから実施されたものであり、國部ら（2019）が考察した事業目的を主眼とした大企業の取り組みとは異なるものである。

5.3. C社の事例

C社は、ガソリンスタンドをカーライフに必要な全てのサービスを提供する場と捉え、車検、車の販売、保険など専門的なサービスを提供している。従業員は約110名である。2010年から鳥取県庁と「官民EVカーシェアリング事業」を開始している。同社は、昨今の脱炭素の追い風に行っているEV事業ではなく、EVがまだ普及していない時期から取り組みを展開している。また、地元産業である杉の間伐材を利用した木質エネルギーを生産し、ボイラーストーブなどの機器販売を併せて販売するなどの事業も実施している。C社は創業期のガソリンスタンド事業から、脱炭素時代の到来を見据えた取り組みを行うサステナビリティ経営を継続的に行っている企業である。

C社は、従業員の主体的取り組みから地域を巻き込んだカレンダーづくりを行っている。このカレンダーづくりには、C社の事業を地域の家庭に知ってもらいたいとの思いから取り組みが始まった。C社の担当は、当初、カレンダーに可愛いキャラクターを登場させ、注目してもらうことを企図した。

しかし、キャラクターを制作するとなると経費がかかる。そこで、このプロジェクトリーダーが、地域の皆さんに絵を描いてもらったとの提案があった。当初は、反対していた担当も、このプロジェクトリーダーの熱意から、このキャラクターを取り入れたカレンダー制作を始めると、当初の意図とは違う形で地域の人たちに展開された。

「だったら地域みなさんに絵を描いてもらったり、学校とかそういう所に協力していただいたらどうだろうかという意見を出していただいて、私は手間がかかるし、迷惑かかるから、やめたほうがいいよということと言ったんですけど、どうしてもやってみたいということで、いろんな学校さんとか地域に広告配ってしたんですけど、そしたら一番反応が良かったのがJ高校のN先生ってあって、美術部の先生なんですけど、先生が一番興味を示していただいて、一緒になって作ったのがちょうどここに貼ってあるんですけど、こういうカレンダーになりました。…中略…これは高校の生徒さんが描かれ、これT大学さんなんですけど、美術部の方が描かれたりとか。いろんな内容でちょっとあるようなかわいい、興味を持っていただけるようなカレンダーに仕上がりました。やってみたら非常に反応が良くて、こういう地域と協力して作ったっていうもので、メディアなんかにも多く取り上げていただいたりっていうようなことがありまして、学校の生徒さんだったり、OBだったりとかっていう方もすごい良いなっていう反応があったり、あとは他校の方が私たちの美術でもそういうのできるの、来年はお願いしますとか、一般の方でも「ぜひひしてみたい」というような声が上がって、そういう活動になりました。…中略…なかなか鳥取って、何かすると、ちょっと批判とかがあるんで、地域柄。でも、あとはそのところは我々の発想としては、「出る杭は打たれるけど、出過ぎた杭はもう打てないから、出過ぎる所までやろう」というようなところをコンセプトにやっています」(C社担当部長)

C社の地域に展開させたカレンダーづくりは、従業員のやってみようという主体性を大事にしたからこそ新しい価値につながったと解釈できる。また、中小企業からこそ、プロジェクトの前提にある限られた資源をいかす視点と、地域性にもとらわれない従業員の自律的な取り組みを後押しした場のデザインを創出したと推察される。

5.4. D社の事例

D社は、従業員18名で、事業内容は鋳造から機械加工までの一貫生産を手がけている。3S（整理・整頓・清掃）活動に取り組み、取引先との関係から「広島三原3Sネットワーク優秀賞」や「広島三原3Sネットワーク3周年最優秀賞」、「広島三原3Sネットワーク5周年最優秀賞」を受賞している。

D社は、従業員である2人の聴覚障害者の潜在能力を最大限に発揮させている点に特徴がある。同社は比較的、小さな会社であるため、ひとりひとりの働きが、受注製品の品質や納期に大きく影響する企業形態である。そのため、視覚障害者であっても、日々、健常者と同等の仕事をこなすことが求められる。その中で、同社で働く2人の聴覚障害者は、同社にとってかけがえのない従業員として活躍している。

「先代が誰でも受け入れるっていう人だったから、自閉症の方でも誰でも入れてました。でも、やっぱり続かない人は続かない。こっちが辞めてくださいじゃなくって、続かない人は続かなかった。今、入ってるのは、もう15年になるのか。35歳だから、ろう学校出て、出る前に研修みたいな形で、どっかで2週間ぐらい働かなきゃいけないっていうのがあって、たまたま私、ろう学校の先生と懇意にしたもんだから、ちょっと1人、見てもらえんだらうかって言われて来た子です。それで、その子、その当時、私、まだ現場のほうで機械動かしてましたから、じゃあ私がやるから、一回やるから、通してやるから見てよって言って、一回やっただけで覚えますね。やっぱ見る力がすごいですね。耳が聞こえない分は本当に、え？ 覚えた。本当に。それでもうこの子に任せればいいなと思って、私は、その機械はその子にまかせました。」(D社専務取締役)

「その子が今から4年ほど前かな、自分のろう学校の先輩で自動車の修理工してたんだけど、やっぱりコミュニケーション取れないし、自分、一生懸命、下向いてやってると声掛けられても分からん。振り向かずにいたら工具を投げ付けられて振り向かされるとか。一回、会ってもらえんかって言ってですよ。でも、その年はちょうど、もうそれまでに2人入れたとこだったから、一度に3人入れるのきついなと思ったんですけども、でも彼が言うんだったら性格は間違いないだろうし、会うだけだよ、会うだけって言って会ったら、本当にその子も明るい子で。今の社長が言うには、あの子が入ってきてから会社の雰囲気が変わった。仕事に対して、あんなに熱心な、本当に生き生きと働く姿、見たことがない、今までの従業員の中でって言うんですよ。本当に、ぼーっとしてるとか、何もしてないっていうときがないですね。もう常に。・中略・穴が1つ足りないとか、ちょっとここ、こうなってるっていうのを全部チェックしてくれるっていうようなことをしてくれますし、本当に、本当にありがたい存在です。辞められたら困ります。」(D社専務取締役)

D社は、彼ら自身の技術力をいかせる場づくりを自然と実施していたと考えられる。D社の経営トップらは、聴覚障害者だからできる仕事を与えるのではなく、彼らが自律的に働ける場づくりを行っている。さらに、D社は、取引先からの声がけにより3S活動を始めた際にも、聴覚障害者をプロジェクトリーダーとして彼らの潜在能力をいかしている。また、D社の専務取締役も、彼らを信頼し、3S活動の成果報告会で発表させるなど、最大限に彼らをいかせる場づくりを行っている。ただし、これは彼らが聴覚障害者だからではなく、彼ら自身をいち従業員であるから信頼し、発表の場を設けていると推察される。

昨今、障害者雇用の数値を法律で規定したり、ダイバーシティの取り組みとの標榜で、女性管理職を増やすなどの取り組みが社会的に展開されている。しかしながら、ダイバーシティの数値がいかに上回ろうとも、企業内での実質的な取り組みがあってこそ真のダイバーシティの取り組みと言える。D社の事例から、障害者の従業員ひとりひとりを活かされるかどうかは、経営トップの人間の内面から生じるレスポンシビリティを起点とした主体的な実践の重要性と指摘できよう。

6. 結論

本稿では、企業の事業目的のためのサステナビリティ経営ではなく、企業の本来の存在目的である社会課題のために行う、中小企業のサステナビリティ経営の実践を、鳥取県内企業を対象にとりあげた。本稿の事例分析から、いかにサステナビリティ経営を実践しているかに関して、次の3点から考察する。

第1に、社会課題に取り組む中小企業は、人間の内面に根ざした行動を軸に取り組んでいる点に特徴がある。本稿の分析事例からはそもそも自治体等から要請されてSDGsに取り組んでいるわけではなく、そこに携わる人々が望まれる課題に対応するべく、主体的に取り組んでいる様子が窺えた。

第2に、本稿の事例企業からは、従業員の自律性を自然と活かせる場のデザインを創出することとそれを支える経営トップの存在の重要性が示された。環境問題や労働課題などのサステナビリティに関わる課題は取り組みれば、企業のレピュテーションやコスト削減に直結するかというと、すぐに結果に結びつく取り組みとは言い難い。つまり、サステナビリティ経営の推進には、企業そのものが社会課題に資するという本来の目的に対してだけでなく、それに取り組む人々の自律性が望まれる。本稿では、従業員の自律的取り組みの場のデザインだけではなく、従業員ひとりひとりの潜在能力を見守る経営トップの存在の重要性が示唆された。

第3に、本稿の対象とした中小企業の社会課題の実践には、予期し得ない創発と責任を通じた中小企業ならではの価値創造が展開されている。従業員が社会課題に取り組む中で、当初の想定とは異なり、新しい価値創造をもたらすプロセスが示された。第1と第2の点で考察した、人間の内発的な起点と従業員の自律的な取り組みの結果、当初は考えられなかった価値創造が示された。事業目的に終始するサステナビリティ経営ではなく、資源の乏しい中小企業だからこそ、組織内外に及ぼす新しい価値創造がもたらされた点は、社会課題に取り組む人々の継続的な動機にも結びつくという好循環にもつながるものと推察できよう。

SDGsは17の目標をかかげているが、その取り組み主体は、その企業の従業員ひとりひとりである。地域の中小企業においても従業員が、自律的に社会課題に取り組める創発型責任経営の組織デザインの重要性が本稿の分析結果から示された。加えて、本稿の対象とする鳥取県内の中小企業の事例分析からは、これらのサステナビリティ経営の実践に、経営トップの人間の内面の重要性も示唆された。

しかしながら、このような経営トップの内発的な取り組みに、地域企業に関わる組織内外のステークホルダーの存在が、いかに影響しているかは本事例分析からは解明されなかった。今後の研究では、これらの地域企業における組織内外のステークホルダーと経営トップの内発的取り組みとの関係を考察していく。

参考文献

[1]第一生命経済研究所(2021)「2021_SDGs中小企業アンケート結果について」

https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021_052.pdf 2022年3月25日閲覧。

[2] GRI・WBCSD (2016) The SDG Compass provides guidance for companies on how they can align their strategies as well as measure and manage their contribution to the realization

- of the SDGs, <https://sdgcompass.org/> (accessed 21 April 2022).
- [3] 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019) 『創発型責任経営新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版社。
- [4] 地方創生推進事務局 (2021) 「内閣府 SDGsに関する全国アンケート調査」
https://www.chisou.go.jp/tiiki/kankyo/kaigi/sdgs_enquete_chousa.html 2022年3月25日 閲覧。
- [5] 中小企業庁 (2021) 「中小企業白書 付属統計資料」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/08Hakusyo_fuzokutoukei_web.pdf 2022年3月25日 閲覧。
- [6] 南 博・稲葉雅紀 (2020) 『SDGs—危機の時代の羅針盤』岩波新書。
- [7] 日経BP (2021) ビジネスパーソンに聞く都道府県「SDGs認知度」ランキング<2021>
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/report/090200284/?P=2>
2022年3月25日 閲覧。
- [8] 大塚祐一 (2020) 「地域企業がSDGsに取り組む意義と課題」『就実経営研究』5号、51-68頁。
- [9] 帝国データバンク (2021a) 「山陰地方 SDGsに対する企業の意識調査」
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s210702_69.pdf 2022年3月25日 閲覧。
- [10] 帝国データバンク (2021b) 「SDGsに対する企業の意識調査」(全国版)
<https://www.tdb-di.com/2021/07/sp20210714.pdf> 2022年3月25日 閲覧。
- [11] 鳥取県 (2021a) SDGsの推進 <https://www.pref.tottori.lg.jp/286851.htm>
- [12] 鳥取県 (2021a) 県版SDGs企業認証制度 <https://www.tottori-sdgs.com/certification/>
- [13] 鳥取県 (2021b) 県版SDGs企業認証パイロット申請の手引き
https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1264595/pirot_tebiki.pdf 2022年3月3日 閲覧。
- [14] UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/> (accessed 21 April 2022).