

CSRと環境と未来と

グリーン・ニューデール政策と企業

オバマ政権が打ち出しているグリーン・ニューデール政策は、新たな再生可能エネルギーに開発投資することで、200万人の新たな雇用を創り出そうとするものです。日本版も計画されていますが、それは政府だけが行なうべき政策でしょうか。当事者という視点からは、社会に対する影響力がはるかに大きい民間の企業こそ、まっすぐに行動すべき政策です。新事業開発です。それは、国の政策や法律を不十分とする矜持です。企業の自立です。

CSRニュースレター・バックナンバー

- Vol001. CSRはなぜ必要か
- Vol002. CSRの意味を知る
- Vol003. 社会のCSRマネジメント
- Vol004. 会社とはなにか
- Vol005. 会社の存在理由
- Vol006. ガバナンスとはなにか
- Vol007. 持続可能性とはなにか①
- Vol008. 持続可能性とはなにか②
- Vol009. 予防措置原則とはなにか
- Vol010. 持続可能性マネジメントの導入 (本稿)

お問い合わせは

トリプルボトムラインLLP
〒460-0016
名古屋市中区橋下町1-17-28
TEL052-321-8711
FAX052-321-8712

TBLLLP

トリプルボトムラインLLP

Mail: info@tblllp.com

URL: http://tblllp.com

TBLLLP TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership トリプルボトムライン有限責任事業組合



ディーセンシーのすゝめ

ディーセンシー dearsay は、時と場所と立場(身)によって、転じて、礼儀正しい、上品な、きちんとした、見苦しくない、積み重ねたという意味があります。ありかたがよい、見えること、といった分かりやすいものではありません。人のここにそれさえあれば、そう正誤をまちがうことがないということです。CSRの時代といわれる今日、このことばを一つこの世に持ってほしいものです。きっと、いままで見えなかったものが見えてきます。

Copyright (C) TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership. All rights reserved.

☆編集室から

CSRニュースレターVol.010をお届けします。次回は2009年7月1日発行予定です。ニュースレター各号は、配布用pdfを用意しています。ご入用の方は、Mail: info@tblllp.com までご連絡ください。

企業の自立

CSRニュースレター2009・04・01

Vol.010

特集 持続可能性マネジメントの導入

持続可能性マネジメントは未来を措置するマネジメントです。組織体が生存しつづけるために生き残るためにはありません、なんらかの時点で導入しなければなりません。

導入にあたってのもっとも重要なポイントは、一点です。それは「価値観の共有*」です。それ抜きではどんな未来もありません。どんなマネジメントもスイッチが入りません。

*組織体の価値
(ドロッカー「マネジメント」へ筆者意識)

1. 社会に資する特有の目的と使命を成し遂げる(こと)
2. 生産的な仕事を創造し、実戦的な人材を育成すること
3. 社会に与える影響を正し、社会に与する責任を果たす(こと)

そのために、当事者のマネジメントが必要
要です。

**だれもが当事者
〜だれもがマネジメント〜**

当事者とは「直接関係者」です。事件の加害者と被害者が、よくいう当事者同士ですが、もっとひろい意味、たとえば「ニーズをもつ人」が当事者です。そして「ニーズがあるとき」ニーズを充たす人「があらわれ、こちらも当事者となります。製品・サービスの需要者と供給者のことです。

ドロッカーは当事者という(こと)ばをつかいませんが、その代わり、「マネジメントはトップだけのものではない、だれもがマネジメントである」といっています。

今月の学び

ほかの何を差し置いても、今夜この勝利が真に誰のものなのか、私は決して忘れません。この勝利は、みなさんのものです。みなさんのものなのです。Yes we can.

〜バラク・オバマ

『2008.11.5 シカゴ 勝利宣言』

これはどくどくに就業者(従業員の)ことですが、マネジメントであるとしているのですが、一方で経営者も就業者の一部すぎないと主張しているのです。

つまりマネジメントが就業者にかかわるものである以上、これまでクローズアップされてきたトップマネジメントだけがトクベツなのではありません。ミドル、ボトムマネジメントもまたこれからの時代にトクベツに機能するということなのです。

一人ひとりがマネジメント、それが当事者である(こと)です。だれもがその自覚をもったとき、なに(こと)も、他人(こと)でなく、自分が決めていくのだと決意して、外の世界と対峙します。

目的と使命〜マネジメントの場所〜

なにをもつて価値とするか・・・それが組織体の存在理由(レンデーター)です。

そして他のマネジメントと一線を画す持続可能性マネジメントは、ここに未来を組み込みます。



ニシギギ(錦木)
別名ヤハギニシギギ(矢筈)
ニシギギ科ニシギギ属の落葉低木、大気浄化能力Aの環境樹木です。和名は秋の紅葉にちなみます。春の若枝から、表皮を破つて、平べったいコルク質の2枚の翼よくの茎を出し、秋に全身を紅葉します。

その価値を、現在だけでなく未来に問い、組織体の未来の存在場所がどこかを求めます。

組織体の、未来と特有の価値*です。

*未来と特有の価値

「持続可能性マネジメント(筆者)」

〈事業〉
組織体特有の製品サービスが、現在ばかりでなく未来の人と社会に掛け値なく役立っていくか
特有の、未来に朽ちない仕事を創っているか

〈啓発〉
特有の、未来に色褪せない人と才能を育てているか

〈配慮〉
現在と未来の社会に与える影響を正しているか

〈責任〉
現在と未来の社会に与する責任を果たしているか
できる機能を発揮して、社会に与しているか

持続可能性マネジメント

TBLLLP

トリプルボトムラインLLP

組織体は、その個々に異なる、特有の価値を実現することを目的とし、目的を達成するために、手段を講じます。そして、実現すべき価値は、達成すべき目的より優先します。

それを意思決定するのが当事者としてのトップマネジメントです。そこから任務としてのミドル、ボトムマネジメントにブレイクダウンします。

それが正しく到達するかどうか、マネジメントの成否を決めます。

誤解のコミュニケーション

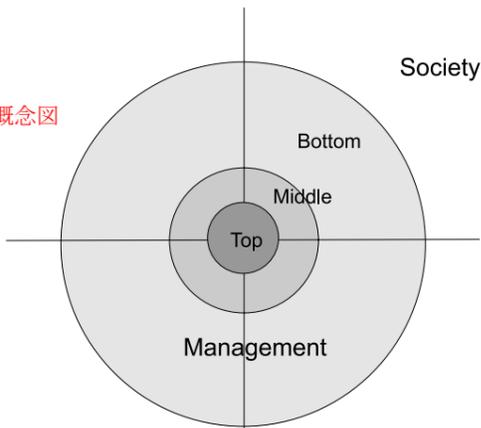
生命体は、中枢神経である頭脳が意思決定をし、末梢神経まで苦もなく伝達しますが、組織体は、この神経網のネットワークを体现するために、コミュニケーションのシステムをつくります。

それがうまく作動しません。

コミュニケーションを体现できず、情報が経路を流通するだけのシステムに終了します。意思決定した価値と目的は、ブレイクダウンされず、ことばレレーのように、停滞し、曲解して伝わってしまいます。

組織体のもつ欠陥です。

どうしたら伝わるのか、なにが問題か、なにが不足するのか・・・それはコミュニケーションへの誤解から起こります。



*1「だれもがマネジメント」概念図

コミュニケーションのセオリーは、耳を傾けること、期待を知り、それに応えるべきといわれてきました。相手の期待にそぐわない伝達は、耳を素通りし、決してコミュニケーションの成立をみないとしてきたからです。

しかしそれが誤りです。期待を斟酌するのは、相手を受動的な存在としかみないことです。

それは人を尊重していることになりません。

相手を能動的な存在とみれば、メッセージをどう受け取るか、どう判断するかは本人自身の問題です。

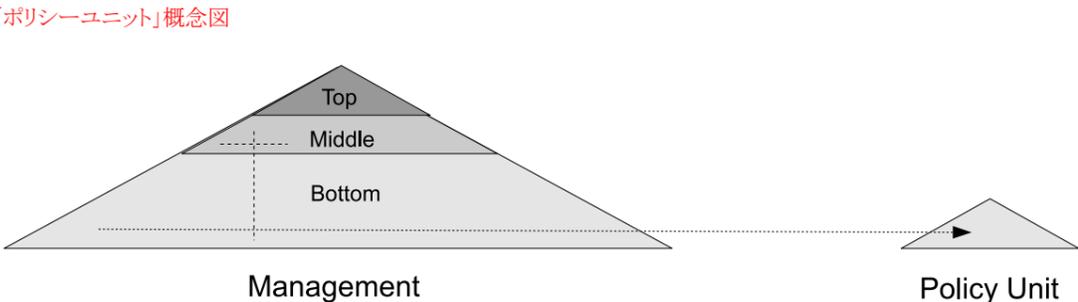
したがって、先の問いは逆転します。どうしたら伝わるかと考えるのでなく、相手に、なにができるかを問うのです。

なにをしてくれるかではなく、なにができるか

「国があなたになにをしてくれるかではなく、あなたが国になにができるのかだ」といったジョン・F・ケネディ、また Yes we can と唱えつづけたバラク・オバマの呼びかけは正しいアプローチです。

いずれも当事者が当事者として、当事者を相手にするという宣言です。

ブレイクダウンは、停滞も曲解も起こしません。「価値観の共有」にもっともふさわしいコミュニケーションが、ここに成立するからです。



*2「ポリシーユニット」概念図

特集 持続可能性マネジメントの導入〜つづき

「価値観の共有」のためのプログラム

まとめとして、「共有」にいたるまでのプログラム*を例示します。

*TBL「持続可能性マネジメント」導入プログラム「ポリシーユニット」

最初は、「だれもが当事者、だれもがマネジメント」*「概念図参照」という意識を、組織内に定着させることからスタートします。これがすべての基本となる第1のプログラムです。

つぎに「なにをもつて価値とするか」を問い、組織体に特有の答えをだします。未来の組織体の価値観の再構成であり、かならず文化（憲章のようなものです）します。これが第2のプログラムです。

それから、そのアウトプットである価値観を、組織体内に醸成していきます。聞く耳をもつ当事者としての就業者ばかりですから、浸透は迅速で、誤解が生じません。これが第3のプログラムです。

その結果はいうまでもありません。意思統一された組織体の頭在力は、比較にならないほど遅滞なく発揮されます。

現在の事業と仕事を日々改革し、持続可能な未来を措置することに寄与します。



ニシキギの紅葉

***企業の自立とは**

企業が社会（当局・政府・行政、地域社会、市場、P.O.N.G.Oなどに、またその主体性法律・条令・地域慣習・商慣習などに制せられるのでなく、企業が社会をつくる、よき影響をあたえて変革していく、という意志をもって事業を営んでいく姿勢のこと。きたるべき時代つなげたい、TBLのコンセプトです。

任務の能動体となる「ポリシーユニット」

プログラムの実行にあたって、特命の部署が必要です。

ドラッカーは「365タスク」ということを多用します。「課題」また「努め」と訳されていますが、「課せられた仕事」という意味ですから、わかりやすく「任務」とします。

タスクフォースも（特命）任務部隊です。

この任務は、任務の性格上、既設の部署ではできません。まったく新しいアウトプットは、まったく新しい能動体からスタートしなければなりません。

またこの特命任務は、専業する意味がありません。メンバーは多様な現業を兼務する横断的な集まり*「ポリシーユニット」概念図参照）であることが妥当です。

それは多様なものから価値観を抽出するの必要であり、また現業を通してその多様な周辺の人たちに、価値観のメッセージを発信しつづける意味をもちます。

そうした組織体内の特命任務部署を、ポリシーユニット（政策集団）と呼称します。

巨木の姿をもつであろう、未来への種芽にはかなりません。

（文）TBL LLP 代表 志水洋右

SASAC2020(2008.06 策定)
持続可能性評価規準(目次)

- 1 ガバナンス、出資者と経営者
- 1.1 組織の概要
- 1.2 理念
- 1.3 ガバナンス体制
- 1.4 ガバナンス・コード
- 1.5 財務と業績
- 1.6 事業継続管理
- 1.7 行為規範(コンダクト・コード)
- 2 利用者、消費者、生活者
- 2.1 利用者の安全衛生
- 2.2 品質管理
- 2.3 利用者の抱負(ライフスタイル要請)
- 2.4 研究開発
- 3 就業者(従業員)
- 3.1 デイリーストック・ワーク
- 3.2 就業者の安全衛生
- 3.3 ファミリー・フレンドリー
- 3.4 就業者の抱負(ワークスタイル要請)
- 3.5 就業者の職務評価
- 3.6 就業者の経営参画
- 4 地域社会
- 4.1 上下流の協力者、供給者(サプライヤー)
- 4.2 市場と業界
- 4.3 P.O.N.G.O・メディア
- 4.4 地域社会
- 4.5 世界と無償の行為(フリーアクト)
- 5 地球環境
- 5.1 マテリアルバランスと環境管理
- 5.2 エネルギー
- 5.3 マテリアル(原材料)
- 5.4 水
- 5.5 温室効果ガス
- 5.6 汚染物質・有害物質
- 5.7 廃棄物
- 5.8 生物多様性