

「ESG」 および 「SDGs」 と人事の役割

日本総合研究所 スペシャリスト 黒田一賢

1. 「ESG」 および 「SDGs」 とはなにか

最近、主要メディアでも ESG という単語を目にすることが多くなった。ESGとは環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）を指す。ESG 要因として扱われる項目は図表1のとおりである。端的に述べると社会は企業を取り巻くさまざまなステークホルダー（利害関係者）、環境は社会の外側に所与で事業の前提となる自然環境、ガバナンスは環境・社会要因についての意思決定を行う仕組みである。本誌の扱う人事は「社会（S）」要因の1つに数えられるのが一般的だ。

一方、SDGsは2015年9月に国連総会で採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）で、人間、地球および繁栄のための行動計画として掲げた17の目標、および169のターゲットを指す。2000年より始まったミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2030年を期限に作成された。MDGs

図表1 ESG 要因の主な構成要素

要因	一般的な該当項目
環境（E）	気候変動、大気汚染、水質汚濁、廃棄物、水使用、生物多様性
社会（S）	顧客、地域社会、従業員、サプライヤー、下請け、代理店
ガバナンス（G）	行動規範、取締役会、リスクマネジメント

資料出所：株式会社日本総合研究所作成

が開発途上国の社会問題に重点をおいていたのに比べると、SDGsでは環境・社会両面のバランスが取れ、かつ開発途上国だけでなく先進国における問題も包括的にとらえているという特徴がある（図表2）。またいわゆる先進国・国際機関による資金援助のみによる履行に限界があることを認識し、民間資金の取込みの重要性を強調しているのも MDGsにはなかった特徴である。これらの特徴により SDGsは国内外で官民を問わずブーム的に広まっている。

ESGが企業と投資家の間で比較的使われることの多い用語なのに対し、SDGsは政府や自治体、NPO等も含んだ幅広いプレイヤーにより言及されている印象が強い。これらの特徴は話題になっている背景にも密接に関連するため、次はその背景について概観したい。

2. 話題となっている背景

ESGは通常「ESG 要因」や「ESG 投資」といった

PROFILE



黒田一賢（くろだ・かずたか）

株式会社日本総合研究所 スペシャリスト
日本サステナブル投資フォーラム運営委員
青山学院大学非常勤講師
2003年、青山学院大学経済学部卒業後、岡三証券、EIRIS（英 ESG 調査機関）にて、それぞれ財務面、非財務面での企業調査に従事。2015年に株式会社日本総合研究所入社。創発戦略センターで、株式運用のための非財務面の企業評価業務などに従事。



図表2 SDGs と MDGs

SDGs	MDGs
1. あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ	1. 極度の貧困と飢餓の撲滅
2. 飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに持続可能な農業を推進する	1. 極度の貧困と飢餓の撲滅
3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	4. 幼児死亡率の引下げ 5. 妊産婦の健康状態の改善 6. HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止
4. すべての人々に包括的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	2. 初等教育の普遍化の実現
5. ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワメントを図る	3. ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
6. すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する	7. 環境の持続可能性の確保
7. すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する	
8. すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する	
9. レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業課を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る	
10. 国内および国家間の不平等を是正する	
11. 都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする	
12. 持続可能な消費と生産のパターンを確保する	
13. 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	
14. 海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する	
15. 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る	
16. 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々の司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する	
17. 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	8. 開発のためのグローバル・パートナーシップの構築

解説

2

資料出所：国際連合広報センターより株式会社日本総合研究所作成

単語で使われることが多い。ESG 要因は ESG という用語に含まれている項目で、図表 1 でも具体的に示している。ESG 投資は ESG 要因を考慮した投資行動である。最近大きく話題となってきたのは投資家、とくに運用機関や年金基金等機関投資家にその価値が再評価されたためである。そこでここ数年の機関投資家の動向およびその背景となった環境変化をみてみよう。

・ ESG をめぐる動き

ESG 投資は長らく社会的課題への関心が高い個人投資家が好む投資手法と位置づけられ、投資信託の一部でのみ行われていた。その状況に一石を投じたのは 2010年 2月に公表した日本労働組合総連合会（連合）によるワーカーズキャピタル責任投資ガイドラインである。ワーカーズキャピタルを労働者が拠出した、または労働者のための資金と定義し、企業年金、公的年金、労働組合の独自資金を指すとしている。同ガイドラインはそのワーカーズキャピタルの投資判断において ESG 要因を考慮するように提言した。ガイドライン公表により即座にワーカーズキャピタルでの ESG 投資の拡大がみられたわけではないが、機関投資家でも ESG 投資が重要であるとし、ESG 投資の主流化のきっかけを作ったという点で大いに評価できる。

2014年には金融庁および経済産業省でそれぞれ ESG 投資推進につながる報告書が公表されている。

2月に金融庁は機関投資家の遵守すべき行動規範としてスチュワードシップ・コードを公表した。その指針 3-3 では投資先企業について把握すべき内容として「投資先企業のガバナンス、(中略) リスク (社会・環境問題に関連するリスクを含む) への対応など」をあげており、財務要因だけでなく、ESG 要因の考慮も明確に推奨された。同コードは 2017年 5月に改訂されたが、その同指針では「投資先企業のガバナンス、(中略) 事業におけるリスク・収益機会 (社会・環境問題に関連するものを含む) およびそうしたリスク・収益機会への対応など」となっており、ESG

要因を単なるリスクとしてだけでなく、収益機会ともとらえられており、より現代的な解釈となった。

一方、経済産業省は 8月に伊藤レポートを公表し、企業に ESG 要因を含む中長期的な情報開示を充実させることを求めた。さらにその情報を基に投資家との対話・エンゲージメントも推奨しており、先述のスチュワードシップ・コード指針に対応したものとなった。

2015年には先行的にスチュワードシップ・コードを制定している欧州諸国の慣例に倣い、かつ企業およびその意思決定に大きな影響を及ぼす取締役会・監査役会の行動規範として、金融庁はコーポレートガバナンス・コードを施行した。ESG 要因は 5章構成の第 2章としてこれまでになく大きく取り上げられた。関連する基本原則では「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果である」とし、これは先述のスチュワードシップ・コード改訂での「収益機会」という文言追加につながっている。また 2018年 6月の同コード改訂では第 2章だけではなく、情報開示の重要性を謳った第 3章、取締役会の責務についての第 4章、株主との対話に言及する第 5章の一部でも ESG 要因について言及されるようになった。

この環境変化に対応するように機関投資家はここ数年で ESG 投資を拡大させた。しかし国内機関投資家の ESG 投資において最も影響力があるのは最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) の動向である。GPIF は国内だけではなく、世界でも最大の公的年金であるため、海外でもその動向が注目されている。

GPIF は 2014年 5月にスチュワードシップ・コードに署名したものの、この時点では明確に ESG 投資へ言及していない。しかし翌 2015年責任投資原則 (PRI) にも署名したことで、ESG 投資を本格的に行っていく姿勢を明確にした。PRI とは 2006年に提



図表3 ESG 投資をめぐる環境の変化

対投資家動向		対企業動向	
2010/2	日本労働組合総連合会（連合）、ワーカーズキャピタル責任投資ガイドライン公表		
2014/2	金融庁、スチュワードシップ・コード公表	2014/8	経済産業省、伊藤レポート公表
2015/12	連合、ワーカーズキャピタル責任投資ガイドライン改訂	2015/6 2015/9	金融庁、コーポレートガバナンス・コード施行 国連総会で持続可能な開発目標（SDGs）採択
2017/5	金融庁、日本版スチュワードシップ・コード改訂	2017/3 2017/5	経済産業省、CGS（コーポレート・ガバナンス・システム）レポート・経営リーダー人材育成ガイドライン公表 経済産業省、価値共創ガイダンス公表
2018/6	金融庁、「金融行政と SDGs」公表	2018/6 2018/9	金融庁、コーポレートガバナンス・コード改訂 経済産業省、CGS ガイドライン改訂

資料出所：各種資料より株式会社日本総合研究所作成

唱された ESG 要因を投資の意思決定に組み込むための原則であり、2018年6月時点で世界2,000以上の団体が署名している。同原則は単に投資判断のみならず、議決権行使やエンゲージメント、情報開示等を求めている。局所的な対応ではなく、組織的な ESG 投資推進体制が必要となる。すなわち GPIF の PRI 署名は運用機関、調査機関、議決権行使助言機関等 ESG 投資関連サービス提供機関、および投資先企業に大きな影響をもつのである（図表3）。

・SDGs の推進動向

一方、SDGs は政府主導による推進が顕著である。国内では内閣総理大臣を本部長、内閣官房長官および外務大臣を副本部長、他のすべての国務大臣を構成員とする持続可能な開発目標（SDGs）推進本部が2016年5月に設置された。同年12月の第2回会合では国内外の取組みを省庁横断的に総括し、ビジョンと8つの優先課題等を示した SDGs 実施指針を示した。2017年6月の第3回会合では、翌月7月の国連ハイレベル政治フォーラム（HLPF）を控え、SDGs 達成に向けた企業や団体等の先駆的な取組みを表彰するジャパン SDGs アワードの創設を決定した。同年12

月には第1回ジャパン SDGs アワードの結果が発表され、民間企業のほか、地方自治体や大学等の学校、NPO 等も受賞した。

民間団体にも動きは波及している。

日本証券業協会は2017年9月に会長諮問機関として「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」を設置。①貧困、飢餓をなくし、地球環境を守る分科会、②働き方改革そして女性活躍支援分科会、③社会的弱者への教育支援に関する分科会の3つの分科会とともに定期的に会合を開催している。

よりインパクトが大きいとみられるのは2017年11月の日本経済団体連合会（経団連）の企業行動憲章改定である。日本の主要企業が会員となっている同団体の憲章改定は7年ぶり、「革新技術を最大限活用して人々の暮らしや社会全体を最適化した未来社会 Society 5.0」の実現を通じた SDGs 達成を柱としている。

3. 具体的な施策例

ここまでで ESG/SDGs の概略や背景について述べてきたが、ここでは人事部門と関連する施策の例につ

図表4 従業員への配慮で注目される分野

分野	概要
多様性	多様な従業員を前提に差別を極力なくしていく。
労働安全衛生	従業員のケガや疾病を防止することで健康や安全を確保する。
人材育成	従業員の能力やスキルを把握し育成する。
雇用確保	労働組合と連絡を取り合い、人員削減を極力抑える。

資料出所：株式会社日本総合研究所作成

いて取り上げたい。投資家がよく注目する分野は(1)多様性、(2)労働安全衛生、(3)人材育成、(4)雇用確保の4つであり、以下ではそれぞれを解説する(図表4)。

(1) 多様性

筆者はロンドンでもアナリストとして勤務していた経験をもつが、そのときに日本企業に対して人権問題についての取組みを尋ねると、セクシャル・ハラスメント(セクハラ)を防止している、という返事が多かったと記憶している。たしかにセクハラは人権問題の一部ではあるものの、多様性のなかで考慮すべき要因の1つにすぎない。通常多様性分野で考慮される要素としてジェンダー、人種、年齢、宗教、障害の有無、LGBT等がある。先述のセクハラはジェンダーの一環として考慮されるものであり、しかも職場での言動に限定されている。またこの多様性は一昔前であれば雇用機会均等と呼ばれ、こちらのほうがなじみのある読者も多くいらっしゃるかもしれない。また直近でも「女性活躍推進」「働き方改革」と銘打ち、国内での推進活動にいっそう熱が帯びている。

企業が取り得る対策としては、勤務における①時間、②場所、③金銭、それぞれの面での制約を緩和することが考えられる。

①については従来から一般的な疾病休暇、女性による産前産後休暇や育児短時間勤務に加え、父親による

育児休暇・短時間勤務や、今後さらに深刻化が予想される介護離職に対応するための短時間勤務制度の整備も急務である。

②については育児・介護を理由にした在宅勤務は徐々に広まりつつあるものの、ITネットワークの進化に伴い、必ずしも理由がなくても在宅勤務で済む仕事も増えているのではないかと考えている。同様に配偶者の転勤への同行や転勤限定した勤務体系も可能なかぎり採用すべきだろう。

③については育児面での施策が代表的で、育児奨励金や社内託児所の制度を設けている企業がある。

(2) 労働安全衛生

労働安全衛生は従業員への方針、また調達方針のなかで環境や品質と並んで最も一般的な項目の1つである。それゆえ、マネジメントシステムについての国際的な認証も整備されており、環境のISO14001、品質のISO9001と並んで、OHSAS18001(OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series)がよく知られている。マネジメントシステムはそれ自体が問題解決のための万能薬というわけではないものの、社内で活動を展開するための仕組みとしては大変有効である。

この分野では長らく物理的なケガの削減が目的とされてきた。企業活動の例としては防災訓練、健康診断、日常的なモニタリング、自社内・業界内のベストプラクティスの共有がある。また成果を示す指標として度数率(労働災害による死傷者数/延べ労働時間数×1,000,000)、強度率(延べ労働損失日数/延べ労働時間数×1,000)、年千人率(年間死傷者数/年間平均労働者数×1,000)で計り、報告することも広く普及している。

しかし今後は精神的な不調にもより配慮が必要になるだろう。とくに「働き方改革」で業務効率化として時間あたりの業務遂行密度の上昇が見込まれるなか、入社していても軽度のうつ等で業務効率が著しく損なわ



図表5 Committee on Workers' Capital の推奨する評価項目

項目	概要
1. 従業員構成	公式の従業員数に含まれないものの、事業運営に直結する従業員数の公表が望ましい。期間労働者や契約社員の過剰利用により勤労意欲・従業員間の待遇等で軋轢を生むためである。
2. 社会的な対話	とくに人権侵害リスクの高い国における業界団体や一般社会との対話を評価すべきである。
3. 従業員による参画	従業員満足度調査結果のみならず、組織内の協調、十分な情報提供を基にした意思決定、優秀な人材の確保、外部環境変化への対応力、従業員による組織への批判の減少等多様な側面で評価すべきである。
4. サプライチェーン	主要調達先や人権侵害リスクの高い国に存在する調達先についてとくに監査を行う必要がある。その際には国際規範に基づき、業界団体、地域別・国際的な労働組合やNGOの代表者とともにも実地調査を実施すべきである。
5. 労働安全衛生	物理的・精神的な健康は優れた業績の基礎となる。
6. 報酬水準	先進国大手企業の調達先が集中している国においては生活賃金の把握が進んでいる。
7. 内部通報システム	内部通報システムは独立性の高い窓口に対してなされることで有効性が高まる。報復の機会を与えないために上司の関与を排除することが独立性の確保につながる。
8. 人材育成・開発	企業による研修の機会が正規・非正規、両方の従業員に与えられるべきである。
9. 従業員の多様性	関連法令の有無は国によって異なるため、それも考慮すべきである。
10. 年金への拠出	企業による拠出だけでなく、企業年金基金の理事会には雇用者・労働者両方の代表者で構成されるべきである。

資料出所：Committee on Workers' Capital "Guidelines for the Evaluation of Workers' Human Rights and Labour Standards (Version : May 2017) より株式会社日本総合研究所作成

れるといった事態が予想されるためである。この状態はプレゼンティーイズム (presenteeism) と呼ばれ、欠勤や休職といったアブセンティーイズム (absenteeism) とともに企業による対応が求められる。

企業活動の例としては相談窓口や医務室の設置、過重労働者への産業医面談義務化、すべての従業員への差別防止研修、役職者へのパワーハラスメント防止研修等がある。

(3) 人材育成

日本企業ではOJTにより、それぞれの職場に応じた研修が日常業務の一環として行われるのが通例である。もちろんその有用性を否定するものではないが、投資家視点では属人的かつ効果が把握しにくいために、OJTによほどの特徴がないかぎり評価するのは

困難である。

もちろん自社ならではの特色を出すことができれば投資家の評価対象となるものの、そうでなければ①年次面談、②Off-JTでより客観的な情報を公表する必要がある。

①については自社でも行っていると考える読者の方も多くいらっしゃると思うが、部署の目標に対する貢献度のみならず、それぞれの社員のキャリア開発計画における進捗度や、会社としてできるサポートに関しての相談も含む。

②はOJT以外の研修であり、①の面談のなかでも話題となるべき内容である。また社内で行われる内製研修は社内に蓄積した暗黙知を「見える化」・一般化できていることを意味しており、全社的に展開することで属人性を排している。海外投資家のなかには

Off-JT への投資総額・総時間、または1人あたりの投資額・時間を業績指標として注目しているものもある。

(4) 雇用確保

この分野は日本企業が長らく終身雇用の名の下に、海外企業よりも優位性を発揮していた。労使関係がよい意味で緊張感を持ち、正規従業員の労働組合への加入率も高水準を維持している。一方で非正規従業員は通常労働組合に入ることができず、労働者の権利である団体交渉権を發揮しにくいとの指摘がある。そのため非正規従業員の数や、正規・非正規従業員の合計に占める割合を算出し、低水準の企業を評価する海外投資家も存在する。また国際的な労働組合の連合体である Committee on Workers' Capital は ESG 評価機関が考慮すべき事項の最初の項目としてこの雇用形態別の従業員数をあげている (図表5)。

4. 今後予想される影響

このように ESG 要因の重要性はますます注目されており、それは今後も継続すると予想される。また ESG 指数と直接関連する上場企業だけでなく、未上場企業でも状況は同様である。プライベートエクイティ・ファンドや銀行による融資のデューデリジェンスに財務要因だけでなく、ESG 要因が組み入れられるのは世界的なトレンドとなりつつあり、日本でも関連するサービス提供が徐々に増えている。よくわからないからという理由で ESG 要因を見過ごすのは得策ではない。

ここまで ESG 投資の観点を中心に解説してきた。なぜなら ESG 投資家は企業の安定成長可能性に着目

しており、従業員に関する情報も重要な要素ととらえているためである。同じ視点をもっており、人事部門が忘れてはならないのは新卒の採用希望者だ。

筆者は青山学院大学の非常勤講師として ESG 要因についての講義を担当しており、毎週大学生とコミュニケーションを取っている。彼らは安定成長する企業に関心が高い一方、いわゆる「ブラック企業」へ強い警戒感をもっている。

就職と関連した企業に関する議論は授業時間内では収まらず、その後も学生からの相談に応じることがよくある。先述の投資家は、不祥事を起こした企業から投資資金を引き揚げれば済むものの、採用希望者は就職により自身を企業に投資するという意識をもっている。学生の姿勢が真剣なもうなずける。

一方、企業の対応はどうか。最近では伝統的な大企業だけでなく、上場から日が浅い企業や地方の中小企業へ訪問して話をうかがっているが、自社では ESG の取り組みをしていないと回答する企業も多い。その一方で、福利厚生や採用など具体的な話題についてお聞きするとさまざまな活動をされており、日常の活動と ESG や SDGs といった用語が結びついていないという印象を受ける。しかし人事はそのなかの S に含まれているのだという冒頭の話を出し、支障を来さない程度に開示情報充実を進めていただきたい。インターネットや SNS で多くの情報を取れるようになった現在では採用希望者はまずそのような媒体で会社情報を確認する。その際に独自の取り組みについての記述があれば、それだけで採用希望者は興味をもつはずである。情報開示を美徳として積極的な姿勢が増えることを期待している。

(くろだ・かずたか)