

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)

[日本総研/創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

今回はSDGsと自動運転サービスのコラムをお届けします。
橋爪マネジャーのコラムでは、SDGsが一種のブームとなっている中で、
うわべだけの“SDGsウォッシュ”ではない、本質的な取り組みの必要性を提言しています。

1. IKUMA Message

[・今後の企業人材が活躍できる環境創り](#)

2. 創発eyes

[・SDGsウォッシュからの脱却 - ロゴでは社会は変わらない -](#)

3. 連載_次世代交通

[・地域公共交通と自動運転サービス/法制度との適合性の視点から](#)



創発戦略センター
所長
[井熊 均](#)

IKUMA Message

今後の企業人材が活躍できる環境創り

日経新聞に早稲田大学が行った人材採用に関する企業のニーズに関する調査結果が紹介されていました(2019/7/15付日本経済新聞 朝刊)。それによると、日本企業は外資系企業に比べて、「論理的に相手を説得できる人材」より「空気を読んで、円滑な人間関係を築くことができる人材」の方が望ましいとする明らかな傾向が見取れました。このところ、日本企業の中でもグローバル化、オープンイノベーション、異才を求める、という言葉が日常的になったと思っていたので、この結果にはやや驚きました。スローガンとは裏腹に、日本企業の体質は変わっていないのかもしれないと思いました。

どこの国の企業でも円滑な人間関係を築くことができる人材を求めることは変わりません。ただし、それを重視し過ぎると事なかれ主義や組織の論理が優先されるようになる可能性もあります。

これから日本企業の人材のバリエーションは確実に広がっていきます。国籍、年齢、性別等、色々な人が活躍できる環境を創り、秀でた才能を見出すことが、成長の必須条件になります。技術革新の影響を受ける分野では、その必要性が一層強くなるでしょう。そこで重要になるのは、色々な立場の意見に耳を傾け、個々人の持つ才能を引き出していこう、とする姿勢です。光る才能を持つ人なら角の立つこともあるでしょう。聞き分けの良い異才を求めたり、外部の人が自分たちの都合に合わせてくれたりすることを期待する意識は払しょくしてはなりません。

色々な立場の人が集い、才能が開花する組織づくりに不可欠なのは、個性を認め合う文化を浸透させることだと思います。才能は何時芽生えるか分かりませんから、個性を認め合うことは組織の中から異才が誕生することにつながるでしょ

う。また、社外の優秀な人達とのコラボレーションにもつながるはず。個性はこれからの組織運営のキーワードになると思うのです。



創発戦略センター
マネジャー
橋爪 麻紀子

創発eyes

SDGsウォッシュからの脱却 - ロゴでは社会は変わらない -

企業経営におけるSDGs（持続可能な開発目標）の取り組みが徐々に進んできた。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンらが2019年2月に公表した調査結果によれば、SDGsに対する経営層の認知度は、この1年間で36%から59%まで上昇したという。同調査の回答に大企業が多いことを鑑みれば、主なる要因には2017年11月の経団連の企業行動憲章の改訂が大きく影響していると考えられる。

企業の株主・投資家向け説明会や、新卒採用者向けの説明会の場でも「SDGsについてはどのような取り組みをしているか」といった質問があったというから、SDGsが企業とステークホルダーとのコミュニケーションにおいて共通言語になりつつあることが分かる。既に数年前から取り組みを進めてきた企業では、自社の事業とSDGsの各目標との紐付け作業を終え、どのように事業を通じてSDGsに貢献できるかを整理している。そうした取り組みが最も分かりやすく現れるのが、統合報告書やCSR報告書だろう。

一方、SDGsというカラフルなロゴが広く知られるようになるにつれ、「SDGsウォッシュ」という言葉が聞かれるようになった。これは、うわべだけ環境保護に取り組んでいるようにみせることを「グリーンウォッシュ」と呼ばれるのと同じように、うわべだけSDGsに取り組んでいるようにみせることを指している。

英国CSR分野の大手、エシカルコーポレーションの調査（2018年）によれば、SDGsへの貢献を謳っている企業のうち56%が、実際に自社の活動がどの程度SDGsの達成に寄与したかを計測していないと考えている、という。これを裏付けるデータとして、KPMGの調査（2018年）によれば、グローバル企業250社のうち、SDGsの達成に「SMART（*）」な目標設定をしている企業はわずか10%であったという。

（* SMART： Specific 明確な、Measurable 測定可能な、Achievable 実現可能な、Relevant （自社）価値観に沿った、Time-bound 時間軸のある）

国連グローバル・コンパクト（UNGC）とグローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）が共同開発した「SDGsを企業報告に統合するための実践ガイド」（Integrating the SDGs Into Corporate Reporting：

A Practical Guide）は、企業向けにSDGsに関する情報開示を支援するために作成されたガイドラインだが、その中の記述を紹介したい。

“「チェリーピッキング（良い所どり）」と「SDGsウォッシュ」を排除する。「チェリーピッキング」とは、最も優先順位の高いものではなく、企業にとって最も簡単なものに基づいてSDGsのゴールとターゲットを選択することである。「SDGsウォッシュ」とは、グローバル目標であるSDGsへの積極的な貢献のみを報告し、重要な悪影響を無視することを意味する。”

事業を通じたSDGs達成への貢献について、取り組みが進んでいる企業グループでは大半で、「過去から現在」までの自社の取り組みを17の各目標と紐付ける作業は完了させている。ただ、それを批判するつもりはないが、紐付けはあくまでスタートラインに過ぎない。ロゴを貼るだけで終わってしまえば、当たり前だが、社会や地球の状況はこれまでと何も変わらないか、悪化の一路をたどる。SDGsが求めているのは過去からの変革なのである（2015年9月に国連で採択された成果文書のタイトルは「我々の世界を変革する：持続可能な開発

のための2030アジェンダ」)。「現在から未来」のための自社の取り組みを新たに考えるため、SDGsを起点とした「SMART」な取り組みを進めていくことが企業経営にSDGsを組み込むということなのではないだろうか。



創発戦略センター
マネジャー
泰平 苑子

次世代交通

地域公共交通と自動運転サービス／法制度との適合性の視点から

202X年にはこんな生活者の声が聞けるかもしれない。「水墨画のお稽古で行く自治会館で利用登録して、スマホで呼び出すと小型の自動運転車両が乗降ポイントまで来てくれるの。最初、無人の車に戸惑っていたら車内ディスプレイに係の方が映り案内してくれたから安心ね。市街地に買い物に行く時は自治会館横の停留所でバスに乗り換えます。途中で一緒に買い物に行く友人も乗り合いしてきたわ。スマホで降車確定すると決済完了。地域包括支援センターに行くルートはボランティアの方が乗降支援してくれるの。移動サービスの合間を使って宅配もしているそうよ」

日本の各地で自動運転サービスが利用できる日も遠い未来ではない。「官民ITS 構想・ロードマップ 2019」では、地方、中山間地域や高度成長期に整備された老朽化の進む大規模住宅団地（オールドニュータウン）など、高齢化が進み人口が減少している地域等での移動手段の確保として、自動運転サービスへの期待が明記された。

また「道の駅等を拠点とした自動運転サービス 中間とりまとめ」では、ルート上どこでも乗降可能なデマンド型・準定期型のニーズが一定程度あることを明らかにした。自動運転サービスの提供維持のためボランティアによる運行支援などの地域の協力体制の必要性にも言及している。

さらに「限定地域での無人自動運転移動サービスにおいて旅客自動車運送事業者が安全性・利便性を確保するためのガイドライン」では、「運転手以外の乗務員や遠隔地からの状況の把握等」が盛り込まれ、自家用有償旅客運送も同様と記されている。

さて冒頭に未来像として示した自動運転サービスは、「無人の車に戸惑っていたら車内ディスプレイに係の方が映り案内してくれた」という件から、無人自動運転移動サービス（レベル4）で遠隔型自動運転システムのようなのだ。これがサービスとして、どのような事業なのか紐解いてみよう。

自動運転サービスが導入される限定地域は、既存バス路線の撤退や本数減少が進む、公共交通不便地や空白地だろう。冒頭の話の「小型車両・乗合・乗降ポイント・ルート・呼び出し」から、一般乗合旅客自動車運送事業であるデマンド型（予約型）乗合タクシー（区域運行）が想定される。または「利用登録」「ボランティアが同乗」からNPO等が運送する自家用車両を用いた公共交通空白地有償輸送かもしれない。「決済」とあるので、無償輸送ではなさそうだ。このように自動運転サービスは地域公共交通の運行形態に沿うはずだ。または「高齢者の移動手段の確保に関する検討会」の中間とりまとめにある総合事業（介護予防・日常生活支援総合事業）の訪問型サービスDでも、要支援者以外の者を送迎対象に含む場合も介護保険の対象として送迎を許容している。運行形態は地域や利用者に応じた選択が可能だ。

「今年から」という言葉にも注目して欲しい。通常、地域内公共交通を導入する際、本格運行の前に短期間（1～3年）の試験運行を行う。自動運転サービスが適する運行形態は試行錯誤のプロセスが必要だろう。自動運転サービスは、道路運送法 第21条2号にある乗合旅客運送の例外規定を用いて、一時的な需要のために国土交通大臣の許可を受けて地域及び期間を限定した試験運行を行うことが第一歩となろう。その後の本格運行で事業用の道路運送法4条（旧21条）への移行、または自家用の同法78・79条を選択することになろう。この試験運行でルートや乗降ポイントを含む運行形態、オペレーション、社会受容性や利用実需を確認・検証し、事業計画を更新し、本格運行へ移行する手順である。

自動運転サービスの事業継続性の観点から「宅配サービス」を提供する貨客混載のアイデアもある。2017年に一般乗合旅客自動車運送事業者は350kg超の貨物の有償運送ができる規制緩和を行った。さらに自家用有償旅客運送者も350kg未満の荷物を運ぶことが可能になったが、実施には事業許可を取得する必要がある。また対象地が過疎地に限定され、その地域条件が自動運転サービスで想定する限定地域より狭いことから自動運転サービスに宅配サービスを付加することは限定的なものに留まるだろう。

自動運転サービスの社会実装が遠い未来ではないのなら、既存法制度の理解はことのほか重要である。この数年で多くの自動運転関連の実証が進む中、技術検証・受容性検証とともに法制度との適合性（現状、難しい部分は政策提言や規制緩和の提案も不可欠）が未来を現実に変える大きな鍵となる。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

株式会社日本総合研究所 創発 Mail Magazine (第2・第4火曜日配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号
東五反田スクエア
TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited.