

2005年5月
過去3回の環境経営格付の成果と意義
格付研究委員会

NPO法人環境経営学会／環境経営格付機構は2002年度から、持続可能な社会の構築と地球環境の改善に貢献する活動の一環として、環境経営格付を推進して来た。これは、事業者が進めている環境経営について、第三者機関としてその目的整合性を評価する方法を整備し、事業者の持続可能な社会構築努力に方向を示すとともに、そのマルチステークホルダーコミュニケーションの一助となるような場を、環境経営格付として実施してきたものである。この格付は、結果を樹木の葉の色として表現する特異なものとして、世界にも知られるようになってきている。

以下に、試行を含めて4年間に亘る本学会の環境経営格付活動を総括する。

1. 環境経営格付理論の整備

1) 環境経営の目的、理念の追求

企業を襲う様々な問題や危機など、現代の経営者が解決を迫られる課題は幅広く複雑である。環境経営学会では環境経営格付を進めるに当たって、何のために環境経営が必要なのかという根源的な問い、環境経営を如何に進めるのが目的に適うのかという方法論への疑問、環境経営の成果を如何に測りその効果を評価するかなどについての検討を重ね、わが国にあって真に環境経営に求められる経営の考え方、哲学を追求してきた。

その成果として環境経営の個別側面については、仮説としてではあるが環境経営のあるべき姿を設定するに至った。これらの成果は個別の評価側面での、評価の原点となっている。

2) 環境経営格付の目的の明確化とこれに伴う格付評価体系の整備

2004年度にあって環境経営学会では、環境経営格付も急速に関心が高まりつつあるCSRにより鮮明に対応する必要があるとの判断の下に、格付評価体系の再検討をおこなった。その結果、環境経営格付の目的を「持続可能な社会の実現に貢献する持続的発展可能な経営の実行とその程度を測る」と設定し、その目的の下に格付評価体系の整理を行なうことで、個別評価側面の位置付けを明らかにした。

2. 格付評価システムの整備

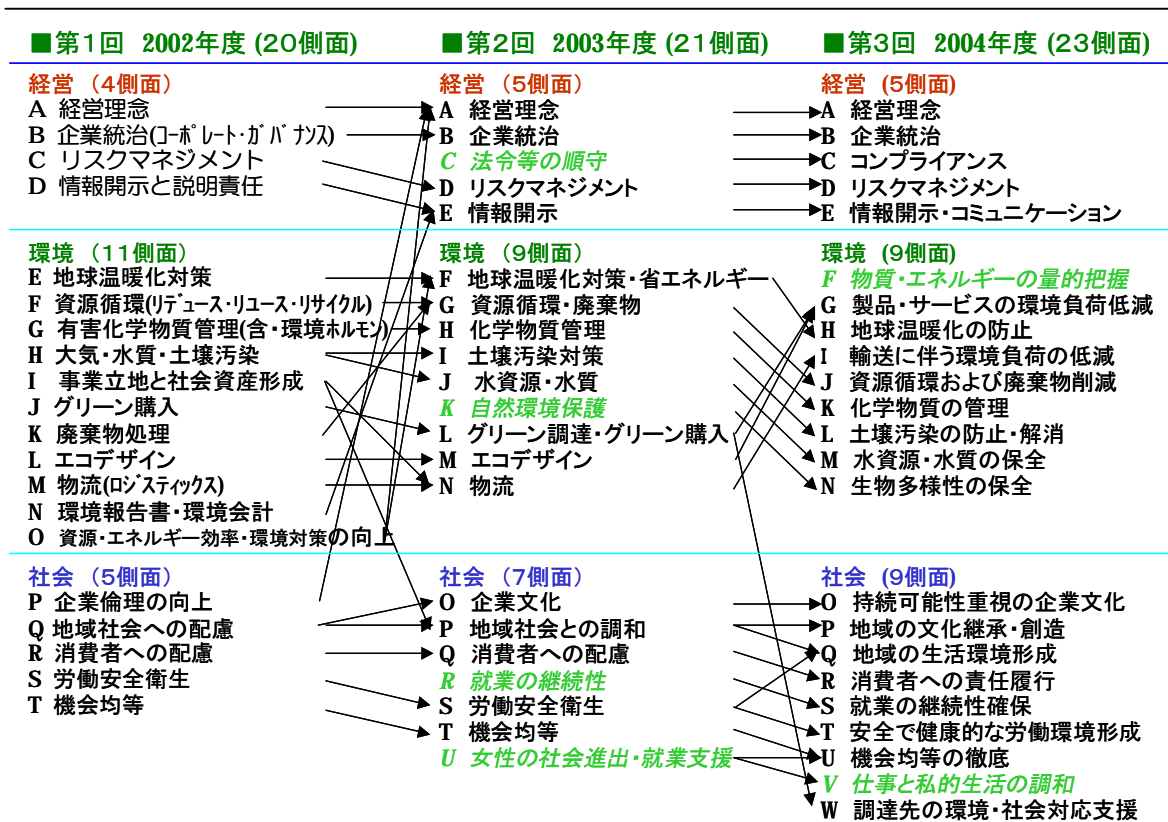
格付評価システムは上記の考え方に基づき再構築させた。その結果、格付評価の分野こそこの3回で基本的には変わっていないが、評価側面については整理され、またより環境経営の本質に迫る方向に進化させるものとなったといえよう。過去3回の評価側面の構成は表1のとおりである。

1) 評価側面の洗練

格付評価側面の設定にあっては社会分野が毎回増やされてきたが、これはCSRへの関心のたかまりとともに、環境経営格付の目的をより鮮明に認識した結果とも言える。

評価側面の内容の変化としては、第1回は環境経営の格付という主旨から環境分野での企業活動を網羅的に評価し、経営、社会の両分野については必要最小限の側面を抑えるものであ

表一 1 格付評価側面の変遷



たのに対し、第2回以降は、環境分野での対応の中で法令等で既に企業の対応が一定の水準で規定されているものについてはコンプライアンスを問う中で評価出来るものとして環境分野での評価から除き経営分野に整理された。また直接的に環境問題に関連するもの以外の評価側面については、CSRの流の中から企業の社会的責任を問う社会分野の評価側面とするのが合理的とされた。

こうした中で経営分野では、環境経営格付として問うべき経営のあり方の評価を、企業(グループ)経営の方向性を明らかにするトップの経営理念とそれを徹底するガバナンス、そして個別の経営管理上でのキとなる経営の側面への対応を評価する方向に絞った。

また環境分野では、地球環境に関するより直接的な課題への対応状況を押えるべきとする考え方から、第2回から3回へ向けて評価側面も環境負荷に直接関連するものに絞った。第3回ではこれに加えて環境管理がより深いレベルに進化する上で必要と考えられる物質・エネルギーの量的管理や、地球環境問題にとって当初から課題とされていた生物多様性に関する評価側面が加えられ、各評価側面については格付評価の目的をより鮮明にするものに改善した。

社会分野については、第1回からCSRへの対応を問うものとはなっていた。第3回に至って、CSRを第二次世界大戦以降のわが国にあって、外部経済化し経営を組み立ててきた多くの課題について再検討し、持続可能な社会の実現に根本的・長期的に寄与すると考えられ、企業への社会の信頼を高める上でも不可欠と考えられる課題を取上げる方針の下に、評価側面の再構築が行なわれた。特に第3回では少子・高齢社会への対応、人々の生活の安定と企業活動の持続性を担保する方向が強化された。

2) あるべき環境経営の姿を基にした格付評価システムの再構築

格付のために評価する場合、如何なる環境経営の姿を念頭に置いているかが明確でないと、公正な評価は行なえない。第3回の環境経営格付に至って、環境経営のあるべき姿、格付評価の目的について、環境経営学会が考える環境経営の方向性を明確に示し、これに基づき格付評価のための評価項目、設問、必須要件の妥当性を判断する体系を整備した。またこの体系を格付評価委員と格付参加企業が共有することにより、格付評価の公正性を実現する前提とした。

3) 評価構造の論理化

格付評価はこれらの評価側面毎に環境経営の具体的展開状況を見るために戦略、仕組、成果の3段階で評価項目を設けている。これの評価の構造については問題とされることは特になかったことから、過去3回の格付評価システムではそのまま堅持されてきた。

改善されたのは、評価項目毎の評価方法であった。評価項目に関する企業の対応状況を確認するために設問を用いのは3回とも変わっていないが、第1回の格付評価での設問数を3の倍数設る方法から、第2回以降は評価の負担を減らすために評価側面当りの設問数は3以下としている。この結果、設問数は216→189→207と変化しているが、設問数としては大きな変化は無かった。このような中で特に意識して求めたのは

格付評価の目的→評価分野→評価側面→評価項目→設問→必須要件

と言う一連の評価構造の構成要因を、夫々の段階で 目的→手段 の関係を明確にして整理することである。2004年段階では未だ完成したとは言えないが、基本的な評価構造の考え方は全体に適用された。

4) エビデンス認定の判断基準の明確化

本格付では、設問に対する企業活動の対応状況の判断は、基本的にエビデンス主義がとられている。即ち、文書ないし記録の存在をもって評価する方針としている。こうした原則は、評価判断の公平性を維持する上で効果的な方法であると考えられる。

その上で本格付評価において、エビデンスとして認める条件を以下のように設定し、更に判断のブレを少なくするように配慮された。

- ① 作成された背景条件、経緯、時期などが明確な文書や記録
- ② 企業の中で確かに運用されていると認められる、電子媒体上の文書や記録
- ③ 実際に運用している状態が確認出来る現場の活動、実態が具現している環境
- ④ 視認により事実の確認が可能な実態
- ⑤ 任意に抽出されたすべての関係者の矛盾が無い言明

5) 環境経営の達成水準向上の格付評価への反映

環境経営は、当然ながら一時に完成するものではない。環境経営に取り組む企業は日々その経営レベルアップに努力しているので、格付評価の時期によって当然環境経営の成熟度は変化する。従って、企業の環境経営に向けた改善の度合いを、出来るだけ合理的かつ公平に評価することが格付評価には求められる。

こうしたことから格付方法の開発と改善に当っては、必須要件に対する企業の対応の状況・進展の程度に応じて評価を分ける方法を採用することとし、その判断の公平性を保つために次のような4段階評価に因ることとした。これは連続量で評価する方法も当然考えられるが、その場

合の判断基準が定量化しがたい必須要件が多いためである。

評点3：必須要件をほぼ完全に満たし、設問の目的達成に寄与すると認められる水準

評点2：必須要件を概ね満たしているが、設定されたバウンダリーの範囲、あるいは必須要件が求めている目的を完全に満たしているとは言えないもの。全体としては設問が目指している環境経営（サステナブルマネジメント）に確実に向かっている水準

評点1：必須要件に該当するものがあるが、設定されたバウンダリーの中の少数部門に該当するとか、取り組み自体が萌芽段階であるようなもの。全体としては、未だ組織の中で安定的に必須要件を確実に満たす方向に向かっているとは判断しがたい水準

評点0：必須要件を殆ど満たしておらず、設問の目的達成は不可能と考えられる水準

6) サステナブルマネジメント・ツリーの表現の改善

本学会の格付評価の特徴の一つとして、評価結果の全体状況をホーリスティックに伝達する手段として当初からサステナブルマネジメント・ツリーによっている。ここでは葉の色を4段階として評価項目毎の評価結果を表現している。

この方法は、格付を受ける側からは自らの環境経営の状況を一目で見渡せるので全体としては好評ではあった。しかしながら企業の環境経営のレベルが上がってくると、4段階では最高評価の緑の葉が多くなり、企業の努力の結果が反映されにくいという状況が出てきた。

こうしたことから、2004年度の環境経営格付にあっては、葉の色を5段階として、環境経営としてより完成度の高い水準への到達状況を表現することとした。また同時に、夫々の色の意味を定義して公表することにより、サステナブルマネジメント・ツリーによるステークホルダーコミュニケーションに役立てることを意図した。（ここでPとは、必須要件毎の評点の獲得率）

緑色	： 持続可能な水準に到達	： $90 < P$
若緑色	： 持続可能な水準にほぼ到達	： $70 < P \leq 90$
黄色	： 持続可能な水準への途上	： $50 < P \leq 70$
赤色	： 持続可能な水準到達に疑問	： $30 < P \leq 50$
落ち葉	： 持続可能な水準到達は困難	： $P \leq 30$

7) 評価のバウンダリーの原則設定と定義の明確化

格付を受ける企業は、その評価の範囲を何処までとするかによって評価結果が変わるのは当然である。格付の公平性のためには、バウンダリーの異なる企業を同列に扱うことは許されない。

こうしたことから格付評価についてはバウンダリーの原則を財務連結範囲とした上で、企業のバウンダリー対応の状況によって、次の4段階に分けることにした。この4段階を明確にして、格付評価結果も公表することを原則とした。

- ① 単独企業： 環境経営は格付参加企業のみで行なってる、あるいは殆ど格付参加企業で行なっている。
- ② 主要連結企業： 環境経営は財務連結企業の主要企業で行なってる。
- ③ 大部分の連結企業： 財務連結企業の大部分（7、80%以上）が環境経営に取り組む。
- ④ 全連結企業： 財務連結企業すべてが環境経営を推進している。

これによれば当然であるが、同じ格付評価結果であっても、①より④の方が高い評価となる。

3. 格付評価活動

1) 推進組織運営経験の蓄積

格付推進の体制は、3回の格付の間変動を続け、試行錯誤を繰り返した。その結果、格付評価の推進に必要な事務局体制、推進上の諸手続き、関連活動の実施手順、必要な情報環境の整備条件など、格付を実施するために必要な組織運営のノウハウが蓄積された。

その結果は「環境経営（サステナブルマネジメント）格付SMRマニュアル」として纏められ、関係者全員（格付参加企業、格付評価委員、格付推進組織）が共有することで、NPOによる活動を可能にした。

しかしながら、これらの組織運営の合理化や質的向上のノウハウは蓄積されたものの、実際に格付評価を遂行するには人的資源の安定的確保が不可欠との判断にもなっている。

2) 格付評価

格付評価には、学会員のボランティアによる格付評価委員が担当する方式で進めた。評価委員の質の問題は当初から指摘されており、これを克服するために第1回から研修会を1日開催する方法で対応した。しかしながら、学会員であっても格付評価の力量には大きな差があり、その差を1回の研修で埋めることは不可能であった。結果的に3回とも格付参加企業から格付評価委員の資質を問う声を防ぐことは出来なかった。

結論的には、企業の環境経営への組織的対応状況をチェックし必須要件に適合している度合いを評価判断する能力については、企業の組織運営について相応の知識を持ち、かつ環境経営格付の評価内容について一定程度以上の理解する能力を有する者でないと、第三者として格付評価を担当させる上では適当ではないという知見を得た。

また、格付評価に要するマンパワーも、平均的に言って2004年度では1社当り3~5人日程度になり、ボランティアで対応出来る限界に達している。こうしたこともあり、今後ともボランティアベースでの格付を進める場合には、格付評価の評価項目数の量的制限が必要との知見を得た。

3) 格付評価の公平性の確保対策

格付評価委員の判断力が相当のレベルにある場合にあっては、格付評価委員の間の判断の差違が生じることは避けられない。その事態を避けるために、格付評価は複数の格付評価委員で担当し、かつ原則業種毎に担当チームを組んで、チーム内での評価の調整を行なう方法をとっている。しかし、こうした対応にあっては、チーム間の評価判断の違いは避けられない。

こうしたことから本格付にあっては判定委員会を設けて格付評価全体としての公平性を図る仕組とした。この組織機能は全体として合目的的に働いており、相当程度の平準化に寄与出来たものと考えられる。

しかしながらそのための労力はこれもボランティアによる活動の域を越えようというレベルにあり、格付評価の軽量化はボランティア路線を続ける限り不可欠と判断される。

4) 異議申立への対応

如何に公平無私の評価を行なおうと、格付評価される企業側が納得しない事態は避けられない。こうしたことから本格付では提訴委員会を設けて異議申立の適否、処理の方法を審議した。この機能も、時間的制約から十分とは言えないものの、全体としては有効に働き、格付参加企

業の一定程度の納得も得られたものと考えられる。

しかしながら組織運営の透明性を格付評価として求める本格付評価にあって、提訴委員会での判断を公開するに至っていない。これはまだ、相当程度に高度な判断を要する異議申立があるためであるが、この辺りも学会としては有言実行の範を示す運営が求められる。

5) 格付評価結果

2004年度の環境経営格付評価を行なった結果には、次のような特徴が挙げられる。

- ① 先進的企業経営は CSR 経営の時代の要請に応えるものになりつつある。
- ② 具体的には、企業が社会的信頼を獲得するための公平性、透明性に配慮した企業統治が進んでいること、環境負荷低減を狙った製品・サービスを産み出す活動が普及してきていること、仕事と私的生活の調和と言ったこれまでわが国では遅れていた分野での企業の取組に進展がみられる。
- ③ その一方で、生物多様性の保全、空間ストック形成を含む地域の生活環境形成、CSR 調達等においてはまだ緒についたばかりの企業が多く、今後の CSR 経営への本格的な取組に待つ部分も少なく無いことが明らかになった。

4. 環境経営格付の波及効果

以上のような様々な環境経営格付での成果に付随して、次のような波及効果も得られた。こうした効果は、単に格付評価を得ること以上に企業にとって大きな成果となっている。

1) 企業経営におけるCSRと環境経営との融合と組織的対応の促進

環境経営格付に参加した企業では、それまで企業経営と環境管理、CSR対策などが個別独立した課題として扱われてきたものが、経営問題として統合的に扱う状況が生まれてきた。

また多くの企業で経営トップレベルにおける「サステナビリティ」への理解が進み、企業内での組織的対応、実践態勢も整備・充実してきた。

2) マルチステークホルダ・コミュニケーションの実践

本格付評価にあっては、企業へのヒアリング、インタビューが前提となっている。これは格付評価の精度を高める上で必須のプロセスではあるが、同時に格付参加企業にとって第三者の目で企業経営を評価し、また環境経営について意見を交わす、マルチステークホルダ・コミュニケーション実践の機会ともなった。

また格付評価結果のサステナブルマネジメント・ツリーを環境報告書などに掲載して、企業の環境問題、CSRへの取組みについて社会との対話に活用する方向も出てきた。

3) 企業内情報流通の機会

格付評価に参加する企業は、格付評価のためのエビデンスを準備する段階で、自社内の様々な活動内容を把握する機会となり、またその情報を全社に伝える機会に繋がった。

4) 環境経営・CSR経営に関する最新情報獲得の機会

格付評価活動にあって、ヒアリングはサステナビリティダイアログの実践の場となり、またインタビューも経営理念に関する情報交換の場となっている。これらは同時に、環境経営学会が格付評価のために環境経営やCSRに係わる様々な研究成果を集約した成果が、企業に伝達される機会ともなった。

5. 企業側の格付評価の継続に関する意向

今後の環境経営格付について、企業側の格付への継続参加の条件を明らかにすることと、格付評価委員の活動条件の改善の方向を明らかにすることを目的に、昨年と同様、格付評価委員へは3月初旬、企業へは内覧会以後にメールで配布、メールで回収した。

アンケートへの回答が得られた23社の、今後の格付への参加の意向は以下の通り。

- ・ 来年度以降の参加については、曖昧な状態。明確に参加しないと答えた企業は無い。(参加する方向11社、検討8社、不明5社)
- ・ 参加料イメージについては30万以下が殆ど(5万:1社、10万社:6、15万:1社、20万:2社、30万:4社、50~100万:1社)であった。

6. 今後の課題

2005年度以降の研究課題については、2005年度の格付研究委員会を発足させた上で更に検討を要するが、基本的には長期的に、より多くの実務者、研究者を巻き込んで、学会の存在意義を明確にするよう、意欲的な課題に取り組む。

1) 方向

- ・ 全体としての軽量化
- ・ 設問内容、評価方法の厳密化
- ・ 業種・業態、中小企業対応
- ・ 国際化

2) 格付評価項目の改善

- ① 評価側面、設問、必須要件の論理的整合性、妥当性の再検討
- ② 評価側面毎のあるべき姿の深耕
- ③ 評価構造の構成論理の研究
- ④ 経済分野の評価のあり方、扱い方の研究
- ⑤ 業種業態に応じた格付評価方法の研究(金融・証券分野、自治体・行政、中小企業)
- ⑥ 環境経営格付の目的に適う総合化手法の開発

3) 格付評価推進方法の改善

- ① 格付評価委員の均質化方法
- ② 格付評価委員の活動保障方法
- ③ 格付評価の推進体制の在り方

4) 海外展開方法の研究

- ① 東・東南アジアの関連活動の情報収集
- ② 国情に対応した格付評価方法の検討