

SDGs/ESG/CSV の展開に向けて P2M フレームワークの 3S モデルの適用可能性の検討

青山学院大学 玉木 欽也

1. はじめに

2015年9月、国連総会で採択された文書『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 (Transforming our world: the 2030 Agenda Sustainable Development)』の中で、2030年までに達成すべき世界の共通目標と、目標達成に向けた具体的な行動指針が示された^[1]。国際 P2M 学会における研究発表大会において、最近、SDGs (持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals) に関連した研究成果の発表が行われている。

吉田・山本他^{[2][3]}は、P2M のフレームワークの中で「3S モデル」を提唱している。その 3S モデルとは、スキームモデル (Scheme: 事業構想)、システムモデル (System: システムの構築)、サービスモデル (Service: 事業の運営と成果の獲得) で示される。

そこで本論文の目的は、SDGs/ESG (環境、社会、ガバナンス) /CSV (共通価値) の展開に向けて、P2M の 3S モデルの適用可能性について検討することにある。

2. プログラムの 3S モデル、管理知識および 5 つの基本精神に対する SDGs の対応関係の考察

2.1 スキームモデル (Scheme: 事業構想)

スキームモデルとは、組織の運営方針 (ミッション) を実現するための場面設定や、人の動き (シナリオやビジネスモデルと呼ばれる) を構想することである。つまり、スキームモデルでは、自分の組織が置かれている外部環境と、自分の組織内部の状況を把握し、経営方針を受けて活動のシナリオ

やビジネスの方法を決め、それらを実現するために「何を・どこで・いつまでに実行するのか」の目標を決める。

管理知識における「プロファイリングマネジメント」の具体的な作業は、①プログラムの意図を理解し、②利害関係者の分析を行い、③実現のためのシナリオを作成することである。特に、③を実現するためのシナリオ記述とは、「現在の姿」から「将来のあるべき姿」をどのように実現していくべきかという筋道を立てて、それを物語として表現する方法である。

5 つ基本精神における「ゼロベースで思考する」は、将来、個人や組織の「あるべき姿」を考える姿勢を意味している。トップマネージャが明確な将来展望を示し、それが社会に認められ、長期的に存続している企業を「ビジョナリー・カンパニー」と呼んでいる。

そこで、SDGs の「17 のグローバル目標と、それぞれの目標に対応した 169 のターゲット (達成基準)」の中で、自社の組織にとって、最もマッチングするものを選定することが、前述の個人や組織の「あるべき姿」を考える姿勢に対応している。

5 つ基本精神における「知識資源を共有する」について、社会システムをつくっていくためには、様々な意見や発想を統合化することも重要である。異文化を超え、中核的人材をネットワークで交流して結集できる場をつくり、知識資源の共有化を図る姿勢が大切である。

そこで、SDGs の「グローバル目標 17 パートナリシップで目標を達成しよう」が、

前述の事項を実現するためには不可欠といえる。これらのパートナーシップによって、「スキームモデル」、「プロファイリングマネジメント」、「知識資源を共有すること」が実現できると思われる。

2.2 システムモデル(System : システムの構築)

このシステムモデルでは、先のスキームモデルで作成された方針や目標を、どのように実行するかを決め、そのための特別な組織をつくって実行する。この特別な組織では、日々繰り返す業務とは異なり、目標を実現するための期間と資源が限定された特別な業務、いわゆるプロジェクト業務を行う。

システムモデルで使われる管理知識は広く研究されており、代表的な知識体系の1つとしてプロジェクトマネジメント標準がある。

管理知識における「価値評価マネジメント」は、3Sモデルのそれぞれに対して指標を示し、プログラム全体の活動を通じて計測（モニタリング）と評価を行うことによって、プログラムの価値の維持と向上を図る活動である。長期的な評価尺度としては、バランス・スコアカード(BSC)に代表される複数の視点からの指標が有効である。さらに、イノベーションによる新しい価値に対しては、社会的なニーズに対応する「共通価値（後述するCSVに相当する）」なども考慮し、社会価値、環境価値、経済価値の3つのバランスをとった指標を設定することが重要になる。

5つ基本精神における「環境変化へ柔軟に対応する」について、自らを取り巻く環境は時々刻々と変化しているため、常に環境の変化を計測（モニタリング）して、相対

的な自社の位置づけを知り、自分の理想とする「あるべき姿」に向けて、どのような行動をとるべきかを考える姿勢を意味する。そして環境の変化に対応して、遂行中のプログラムを変更したり、中断したり、中止するなどの決定を行う。

そこで、プロジェクトマネジメントの進捗状況をモニタリングすることや、成果を評価するために、ESG指標を活用することが有効になる。つまり、環境、社会、ガバナンスの観点から設定された指標に対応づけてプロジェクトマネジメントを実施していくことが、自然環境・社会環境・経済環境・経営環境の変化を予測したうえで、リスクマネジメントを事前に組み込んだプロジェクト業務を遂行していけることにつながる。

2.3 サービスモデル (Service : 事業の運営と成果の獲得)

サービスモデルは、システムモデルでつくられた成果（ビジネスモデルや製品などのいろいろな形態がある）を利用して、組織の運営方針（ミッション）に合致した付加価値を創出するための施策を実行する。システムモデルでつくられた成果が、定常業務として定着するまでの期間に行われる大切な部分である。

管理知識における「プラットフォームマネジメント」では、プログラムの遂行と、創造される価値を確実にするために、協働作業の「場」の設計および運用に当たって以下の活動を行う：①魅力あるテーマの設定、②文化的障壁に対してオープン、③問題解決のための情報の処理・蓄積・伝達が適切に行われるようにする。

5つ基本精神における「多様化する価値を認知する」ことは、エコ（自然界の生態系のような循環の中で効率的に収益を上げる

構造) や、サステイナブル (持続可能) と呼ばれるシステムを構築するときには大切な視点である。社会全体の視点から利害関係者の相対的な価値観を理解した行動をとることが、持続可能な社会システムを実現するためには必要になる。

そこで、CSV ビジネスモデルの視点が重要になる。つまり、これらかの持続可能なSDGs 経営を目指すためには、経済的な価値と、社会的な価値を融合した、共通価値の視点に立ち、社会課題解決につながる CSV ビジネスモデルの構築方法を研究開発していくことが重要になる。

参考文献

- [1] Transformation our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformationourworld>)
- [2] 吉田邦夫・山本秀男編著、亀山秀雄・小原重信・綿木久雄著『イノベーションを確実に遂行する 実践プログラムマネジメント』、pp. 22-29、日刊工業新聞社、2014
- [3] 日本プロジェクトマネジメント協会編著『改訂 3 版 P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック』日本能率協会マネジメントセンター、2014

(2020 年 12 月 15 日 受領)