

ESG 在學校永續治理之問題與治理策略

何仕仁

彰化縣立伸港國中教師兼總務主任
靜宜大學師資培育中心兼任助理教授

一、前言

ESG 浪潮席捲全球，已是組織永續發展的顯學（熊毅晰，2022）。ESG 是社會責任落地的最新準則，我們這一代能夠享受到的生活、物質與品質，若能確保下一代同樣享有，這才是永續（何莉芸、李佳玲，2017）。

ESG 首次出現在聯合國 2004 年發布的《Who cares wins》報告。這份報告重點在於組織經營領導者或團隊的社會責任與風險管理，組織應重視環境、社會和治理對其長期績效的永續影響。ESG 是由環境保護（E, environment）、社會責任（S, social）和組織治理（G, governance）三個概念指標所組成，扮演組織永續發展的成長關鍵，也是評估組織績效的關鍵指標。環境保護包含溫室氣體排放、水及污水管理、生物多樣性等環境污染防治與控制，社會責任則是涵蓋組織如何管理成員、利害關係人、工作環境、資訊安全等，並建立良好關係與福利，組織治理是組織倫理、競爭行為、績效管理等與組織穩定度及聲譽相關面向（林公孚，2021）。

ESG 指標是以聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）十七項指標為具體目標進行實踐組織永續發展的手段與過程，全球由於極端氣候的威脅，近年永續趨勢已將 ESG 風險管理結合加強組織韌性與轉型調適能力，「淨零碳排」更成為了全球熱議的焦點。臺灣也在 2023 年 2 月 15 日由總統公布將《溫室氣體減量及管理法》修正為《氣候變遷因應法》（行政院環境保護署氣候變遷辦公室，2023），將 2050 年淨零排放目標入法，且明定各主管機關的權責，地球永續要如何前進（How）、走到哪裡（Where），定錨在比較具體、可以量化的標準，由法源的制定來加速綠色永續的腳步，充分展現組織治理與環境保護間的社會責任，優化組織經營風險管理的能力。ESG 概念，由此開始被視為評估組織經營績效的指標，並隨著全球氣候及環境日趨嚴重與惡化，逐漸發展成為評估組織永續性的重要考量，對學校治理提供有效且具未來性的經營方針。

綜上，本文之目的藉由 ESG 的全球視野與經營趨勢探討學校永續治理所面對的相關問題與策略，對此全球化浪潮，學校自然不能置身事外，更應扮演領頭羊的角色與橋樑，故本文結構從 ESG 在全球注目的趨勢變化下，引入學校實施 ESG 之認知架構可建立的整體概念與策略規劃，並將學校 ESG 的相關問題進行釐清與聚焦，最後提出學校永續治理之策略與相關建議。

二、學校實施 ESG 之認知架構

學校實施 ESG 可從其認知架構的概念與策略規劃談起，首先，從整體認知的概念提升做起，讓組織成員瞭解 ESG 的重要性及組織永續經營的願景目標，並透過教育訓練與培力課程建立及落實 ESG 的程度。再者，清楚讓組織成員與利益關係人有著對等的公開資訊與流通，讓成員與關係人對組織未來充滿信心。接著，組織運作必須系統性的整合推動，定期對各單位進行目標關鍵成果（Objective Key Result, OKR）的掌握與整合，才能確保永續經營的完整性和落實程度。最後，優化並強化風險管理的能力及善用量化工具、推動數位化管理，提升組織競爭力（台積電，2021）。

掌握上述學校 ESG 落實的認知概念、關鍵目標與績效管理後，在策略架構的規劃方面，首先，便可引導與鼓勵師生參與創新，鼓勵學校發展以地方為本位之校本特色課程，引導學生透過科技載具輔以自主學習，促進學生實踐實作學習與合作分享的協作模式。再者，強化在地產學區塊鏈結，以在地產業需求為實作學習導向，導入全方位創新及學校即實驗基地之概念，發展跨域創新與數位科技整合知能。同時整合區域資源連結系統，有效整合學校區域內公私協力資源，協助校務推動與區域參與之分享暨交流平臺機制，建置轉型制度及有效資源整合。接著建立在地網絡交流公共關係，透過在社區交流、區域座談、論壇分享、聯合策展、實體及線上開放資料或應邀參與設計等方式，帶動普羅大眾參與學校在區域發展相關 ESG 議題之深度討論與廣度溝通。最後，接軌國際建立視野遠見，積極增加國際參與度及全球議題連結性，深耕在地文化與特色經營，建立願景實踐基礎、持續參與及投入全球場域實踐（林子倫、李宜卿、周素卿，2021）。

三、學校實施 ESG 之相關問題

瞭解 ESG 的內涵、落實與策略規劃後，如何在學校執行 ESG 便是下一挑戰與問題，此可透過黃金圈法則（姜雪影，2018）將學校 ESG 之相關問題加以釐清，首先探討學校為什麼（Why）要做跟 ESG 相關的規劃，瞭解學校的存在對社會、對世界能發揮那些積極的環境保護與社會責任的影響力？激發學校成員想要為這組織創造價值與品牌信譽的動力為何？並從學校願景價值中找出發展目標。有了 Why 的思考模式後，接著應思考怎麼做（How），學校營運模式在願景目標建立後怎麼實施與執行？該如何讓學校核心願景落實在組織目標當中，帶領永續行動及兼顧利害關係人行為？學校在建立 ESG 策略時，根基是先做好包含體制和制度，設立好專職負責的業務窗口與單位，並成立執行團隊等，最後影響結果便是學校該做什麼（What），學校在結合組織核心價值以及營運基礎上選定重要的 ESG 議題，貼合教育特性，更結合學校本身重視的價值及文化。思考選定學校永續治理的核心策略？探討主要在哪些場域、學生未來的競爭力培養與提

升？除了學校經營優勢，還可以提供什麼價值給利害關係人？對人類和地球可以做出哪些負責任的承諾？只有從利害關係人及學校本身的永續發展性，找出亮點來結合核心能力以及學校特色，才能創造出雙贏局面。

綜上，學校實施 ESG 時，面臨的問題可歸納為以下三點：

- (一) 學校人力、資源限制：中小型學校在許多資源上，都會比大型學校來的弱勢，甚至城鄉差距大的學校也有相同問題，因此可能沒有足夠的人力、資源和經驗來實施 ESG。
- (二) 學校缺乏專業知識：一般學校可能缺乏對 ESG 相關領域的專業知識，因此在實施的過程中會遇到許多困難，甚至無專責單位能進行業務的專業規劃與執行，都將造成實施上的困阻，進而無法順利落實。
- (三) 學校實施成本高昂：一般學校實施 ESG 會需要額外的成本費用，像是環境保護設備、專業人才培力經費、活動辦理、研發與改進等。

在聚焦與釐清 ESG 對於學校永續治理的相關問題後，接著需提出適當且相對應的永續治理策略，方能為學校的前瞻願景創造永續經營的里程碑。

四、學校永續治理策略

有了前述的學校 ESG 落實與策略規劃、學校 ESG 相關問題釐清與聚焦，學校在執行 ESG 時，確實必須進行差異化的策略因應，對經營績效方有正向幫助。因此，學校追求策略性的 ESG，應從核心價值與特色願景出發，將「ESG 永續策略」融入於平日校務經營與運作中，深化其與教育本質核心能力與素養的關聯，使緩和（mitigate）學校在校務運作過程時，對環境、社會與對成員本身所造成的負面影響。換言之，學校若能開發與提出有意義和連結性高的 ESG 方案，將可強化成員關係、學生與家長信任度、媒體報導與利害關係人參與等關鍵要素，形塑教育市場化競爭的差異性，帶來新的績效或降低風險成本，最終提升學校信譽與品牌形象。

綜上，本文提出學校永續治理可行策略為：

(一) 環境保護（E）方面

學校目前在 ESG 環境保護面應以推動節能減碳維持總用電量負成長為目標，每年透過汰換老舊空調、大型耗電機具、更換節能燈具、提升熱泵效能、透

過能源管理系統 EMS（Energy Management System）追蹤校內建物用電行為等具體作為打造低碳校園。

除此之外也應同步加強：(1)宣導智慧綠能交通，採用低污染、低耗能的綠能交通工具。(2)建置水資源管理監控系統，透過校內數位水錶監測系統，管理用水與監測飲用水狀態。(3)推廣食農教育進行永續餐飲。(4)確實執行綠色採購具有綠色標章之環保物品。(5)落實廢棄物減量與資源回收。(6)維護校園生物多樣性環境，有效控管生態平衡。

(二) 社會責任（S）方面

學校應將「教育與社會責任」連結，落實永續策略的社會責任，為學校贏得聲譽、讓學校品牌深入人心。例如，推動食農教育挺基層農、漁業，學生營養午餐採用在地當季當令的生鮮農漁產品，強化飲食、環境與農業之連結，以增進國民健康，傳承與發揚飲食及農業文化，促進農漁村、農業及環境之永續發展。另外在學校團隊成員關係、學生學習成效與品質、利害關係人權益、對社區發展之相關協助與互利方案等評估對社會的影響，並尋找改善的機會，例如積極參與社區活動和計畫、實施教育訓練來確保團隊成員對 ESG 政策的理解程度，甚至是與相關的學校或機構一同合作推動永續發展等。

(三) 組織治理（G）方面

在組織治理面，學校可以在適當的時間主動公開學校 ESG 實施政策與經營計畫、管理策略等相關資訊，讓學校完整落實誠信與信任的治理行為，並提高內部的「資訊透明化」，使成員、學生、家長、利害關係人等對學校更加信任，同時也能達到自我檢核的效果，達到學校共治、共享的願景。

五、結語與建議

(一) 結語

綜觀上述，瞭解學校實施 ESG 的認知架構、相關問題，將有助於規劃與落實學校永續治理策略。在課程教學面，透過跨域整合低碳、能源與永續課程，完成主題與議題統整。在教學增能面，強化區域產學協作，協助學校培育創新人才與淨零減碳知能。在學生成果面，以永續校園創意競賽產出多元學習成效。最後，在行政管理面，能以目標關鍵成果(Objective Key Result, OKR)進行 ESG 在學校永續治理策略的績效管理，達標多項符合永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)的經營成果，努力實踐學校組織公民的角色，創造永續未來。

（二）建議

最後，本文提出對教育主管機關、學校行政及教師在 ESG 的永續治理上，具體可行之建議作為：

1. 教育主管機關

教育主管機關應將 ESG 對全球化的影響與學校應有的因應作為列入教育政策與課程實施依據，確立 ESG 實施指標與績效管理檢核方針，提供完整的 ESG 教育訓練體系、人才培力系統與資源共享平臺，讓各級學校都能具備 ESG 相關知能與協作經驗，永續傳承。

2. 學校行政

學校行政應思考組織策略結構與轉型方式，使整體行政管理流程更符合永續經營目的，於推動轉型初期，學校行政內部需要有合適人選扮演推動永續經營轉型的支點，確立永續經營方針並積極傳遞永續經營概念，由上而下整合各單位、成員共同投入，有效整合內外部資源，發揮實質影響力。

3. 教師

教師是學校經營運作的根基，在學校落實 ESG 的路徑中，是非常重要的基石，需要學校全體教師共同參與、協力與改善，才能全面穩健提升 ESG 的成效，教師可運用職涯技術，將學校永續目標與個人職涯目標相結合，落實在日常生活的行動方案，找到學校永續發展和個人職涯發展的契合點，成為學校永續治理的 DNA，實現共同成長、達到雙贏。

參考文獻

- 行政院環境保護署氣候變遷辦公室（2023 年 2 月 15 日）。總統公布將「溫室氣體減量及管理法」名稱修正為「氣候變遷因應法」並修正條文。取自 <https://enews.epa.gov.tw/page/3b3c62c78849f32f1f786968-8485-4ec1-97d6-701d2d32d282>
- 台積電（2021）。台積公司 110 年度永續報告書。台灣積體電路製造股份有限公司。
- 何莉芸、李佳玲（2017）。企業永續發展與社會責任報告之趨勢與實務。中華會計學刊，12(S)，359-366。

- 林子倫、李宜卿、周素卿（2021）。淨零轉型的知識與行動架構：臺灣知識社群研究圖像的檢視。臺灣能源期刊，8(4)，297-316。
- 林公孚（2021）。認識 ESG 及其實施之道。品質月刊，57(8)，4-7。
- 姜雪影譯（2018）。先問，為什麼？：顛覆慣性思考的黃金圈理論，啟動你的感召領導力（Simon Sinek 原著，2011 年出版）。臺北市：天下雜誌。
- 熊毅晰（2022 年 10 月）。掌握永續三大變革成為讓明天更好的力量。天下雜誌：2022 年 ESG/USR 年鑑，6。
- United Nation (2004). *Who cares wins*. Retrieved from https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

