

平成 22 年度
学士論文

CSR と企業文化

—従業員を意識改革を目指したマネジメント—

2011 年 1 月 28 日
一橋大学商学部経営学科 谷本寛治ゼミナール
1107225h 前田久範

はしがき

ようやく卒業論文を書き終えることができました。こんなにも長い文章を書いたのはもちろん生まれて初めてなので、とても達成感があります。しかし、それ以上にこれが学生としての最後の仕事だと思うと何か寂しさを感じます。

あと3カ月ほどで4年間の大学生活を終え社会人になりますが、今まで3年9カ月の間大学生をやってきたとは思えません。大学生活は本当に速いものでした。

私の大学生活の中で最も速く過ぎていったのが、谷本ゼミで活動していた3,4年生であったと思います。これは間違いなく、谷本ゼミで過ごした2年間で最も楽しく、充実した毎日だったからです。谷本ゼミには合宿や一橋祭報告、三商大ゼミ、ボーリング大会など様々なイベントがあり、そこでたくさんのお思い出を作ることができました。

ご縁があって入ることになった谷本ゼミですが、そこで良い先生や仲間に出会えたことは本当に幸せなことであり、このゼミに入ってから良かったなと思うことが多くありました。

そして、谷本ゼミでの最後の取り組みがこの卒業論文です。卒論作成にあたっては、様々な方々にご協力いただきました。感謝しています。

インタビューに応じてくださった東芝 CSR

推進室の白井純様、中村忠行様、富士ゼロックス CSR 部の河合桂子様は、学生である私の質問に非常に丁寧に回答してくださいました。図書館で一緒に卒論に取り組んだり、参考文献を教えてもらったりと、ゼミテンには卒論を進める上で大きな力をもらいました。大倉 TA はお忙しい中研究の相談に乗ってください、ゼミ後にはいつも励ましの言葉を掛けてくださいました。

そして最後に谷本先生、先生はいつも厳しさの中に優しさのあるご指導をしてくださいました。今までご指導していただき、本当にありがとうございます。

2010 年 12 月 21 日
前田久範

目次

第1章 企業の社会的責任	1
第1節 社会が企業に求めるもの（CSR）	1
(1)CSR を捉える	1
(2)日本における CSR の動き	5
(3)CSR と収益性	7
(4)CSR を評価する市場	8
第2節 日本企業の現状	8
(1)経団連の調査から見る CSR への積極的な取り組み	9
(2)必要最低限の CSR 経営	12
第3節 問題提起	14
第2章 CSR マネジメントと企業文化	17
第1節 企業文化への着目	17
第2節 企業文化とは	19
(1)企業文化の定義	19
(2)企業文化の影響範囲	23
(3)3 段階の文化レベル	25
第3節 「CSR と企業文化」に関する先行研究	27
(1)不祥事の予防と企業文化	28
(2)コンプライアンスと企業文化	31
(3)本研究の位置付け	31
第3章 CSR 重視型文化へのフレームワーク	33
第1節 CSR が企業文化に根付いている状態の定義	33

(1)目指すべき姿	34
(2)現在の日本企業の姿	39
第2節 シャインの企業文化変革モデル	40
第3節 CSR重視型文化へのフレームワーク	47
第4節 フレームワークの各段階における事例	53
(1)第1段階 解凍	53
(2)第2段階 認知的再定義	54
(3)第3段階 再凍結	55
第4章 事例研究	57
第1節 研究対象企業	57
(1)東芝	58
(2)富士ゼロックス	59
第2節 東芝の事例研究	61
第3節 富士ゼロックスの事例研究	66
第4節 考察	70
第5章 事例研究を終えて	74
第1節 CSRマネジメントのこれから	74
第2節 残された問題	75
参考文献・URL一覧	77

第 1 章 企業の社会的責任

第 1 節では、CSR の重要性が広く叫ばれるようになった背景、また現在では CSR を評価する市場も形成されたことなどをまとめ、企業は積極的に CSR に取り組む必要があることを説明する。

第 2 節では、実際に CSR について優れた取り組みを行い外部からの評価も得ている企業がある一方で、未だに企業不祥事は発生し、CSR が宣伝道具にされる可能性もあるなど、日本企業が CSR を定着させることができていない（現場の従業員はまだ CSR をわかっていない）現状も存在するということをまとめ、第 3 節の問題提起へと繋げる。

第 1 節 社会が企業に求めるもの（CSR）

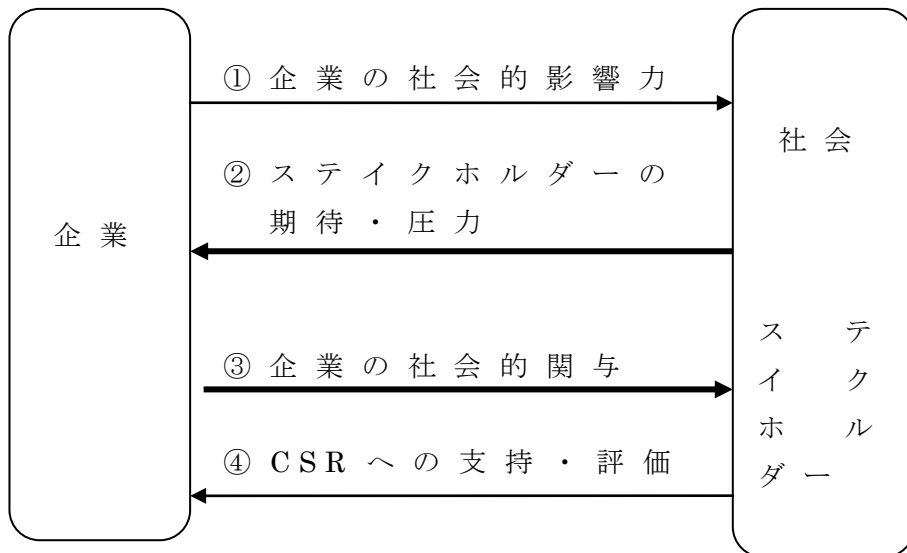
第 1 節では、CSR についての定義や概要を確認し、それが必要とされるようになった背景、また今現在、企業は何によって CSR に取り組む必要があるのかについてまとめる。

(1) CSR を捉える

CSR とは Corporate Social Responsibility の略であり、日本語では「企業の社会的責任」と訳されるが、社会的に責任ある企業とはどのようなものなのか。まずは CSR の定義を確認することから始める。

1) CSR の定義

図表 1 - 1 企業と社会との相互関係



出所：谷本[9]p.63より作成

上図のように、「企業は社会との相互関係の上で成り立っている。」⁽¹⁾。CSRを捉えるには、この関係性を理解することが必要である。しかし、「国や地域によって、また時代によって、企業と社会の関係性が異なるため、企業に求められる役割や、企業に対する期待も違ってくる。」ので、CSRを定義付けすることは容易ではない⁽²⁾。そこで谷本[9]は、CSRの本質的な側面（市場社会における経済活動のあり方）を捉え、CSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと。」と定義している⁽³⁾。

2) CSR の 3 つ の 次 元

CSR の定義を理解するにあたり、谷本[9]は次の3つの次元に区分している。①経営活動のあり方、②社会的事業、③社会貢献活動である⁽⁴⁾。以下ではそれぞれの要点をまとめておく。

①経営活動のあり方はCSRの基本であり、具体的には製品の品質や安全性に加えて、環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、ステイクホルダーに対する情報公開、あるいは途上国における労働環境・人権問題への対応といったことが含まれる。それぞれの領域において、コンプライアンス、リスク管理という基礎を固めるいわば「守りのCSR」と、それぞれの課題により積極的に取り組み、新たな社会的価値を創発していくという「攻めのCSR」の2つのレベルがある。

②社会的事業とは、いま社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな商品やサービスを開発することである。例えば、環境配慮型商品や障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツア어의開発、フェアトレードを組み入れていくこと、地域再開発にかかわる事業、SRIファンドの開発などがあげられる。

③社会貢献（フィランソロピー）活動は、事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。基本的には、(1)金銭的寄付による社会貢献、(2)製品、施設・人材などを

活用した非金銭的な社会貢献がある⁽⁵⁾。

3) ガイドライン

CSR に対する国際機関の考え方も整理しておく。主に 90 年代半ば以降、経営者団体、国際機関、NGO などがそれぞれの立場から、各々の領域について企業の行動基準や倫理規定を示している⁽⁶⁾。ここでは代表的な「国連グローバルコンパクト」と「ISO による SR 規格」について要点をまとめておく。

国連グローバルコンパクトは、1999 年に国連のアナン事務総長（当時）が「世界経済フォーラム（ダボス会議）」で提唱した企業行動原則であり、2000 年に制定された。人権、労働、環境の 3 領域（および腐敗防止）について 10 の原則を定めており、最高経営責任者がグローバルコンパクトと 10 原則への支持を表明し、その普及促進を行うこと、および毎年 1 回、具体的活動を国連事務局に報告することが求められている⁽⁷⁾。10 原則とは以下の通りである。

【人権】① 人権擁護の支持と尊重② 人権侵害への非加担【労働基準】③ 組合結成と団体交渉権の実効化④ 強制労働の排除⑤ 児童労働の実効的な排除⑥ 雇用と職業の差別撤廃【環境】⑦ 環境問題の予防的アプローチ⑧ 環境に対する責任のイニシアティブ⑨ 環境にやさしい技術の開発と普及【腐敗防止】⑩ 強要・賄賂等の腐敗防止の取組み⁽⁸⁾

ISO（国際標準化機構）では、CSR ではな

く SR 規格として企業だけではなくすべての組織・団体の社会的責任を対象としている。1996年に発効された環境管理・監査についての標準である ISO14000 シリーズは、国際的に取り決められた基準を各企業が自主的に取り込み、その結果を第三者の認証機関がモニターし認証するシステムであった⁽⁹⁾。これに対し、2010年に発行された SR 規格である ISO26000 は第三者認証を目的としていない。尚 ISO26000 は、社会的責任の中核的テーマとして以下の7つを定めている。

① 組織統治、② 人権、③ 労働慣行、④ 環境、⑤ 公正な事業慣行、⑥ 消費者課題、⑦ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展⁽¹⁰⁾

(2) 日本における CSR の動き

日本において、CSR が叫ばれるようになった背景はどのようなものであったのだろうか。ここではその要点をまとめる。

日本で CSR が話題になってくるのは、1970年代に入ってからであった。水俣病、イタイイタイ病など、4大公害裁判が大きな社会的問題となり公害に対する企業の責任が追及され、また石油危機前後に企業不祥事が表面化し、アメリカで議論になっていた社会的責任論が輸入されたのである。当時は CSR に関する多くの書物が出版され一大ブームとなった。しかし、第2次石油ショック以降の景気後退とともに、このブームは潮を引くように鎮静化していき、それ以降 CSR はほとんど議論さ

れなくなった⁽¹¹⁾。

1990年代に入り経済のグローバル化が進み、その負の側面が顕在化してきたことによって、再び企業に社会的責任が求められるようになってきた。多国籍企業の活動を監視・調査し、情報提供、さらに政策提言を行うNGOが、90年代以降、インターネットの広がりとともに社会的支持を得て活躍し、企業に社会的責任を求める市民社会のムーブメントを創り上げたのである⁽¹²⁾。

これらの動きを受けて、2003年に経済同友会が第15回企業白書「『市場の進化』と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—議論から実践へ」の中で、「CSRは、将来のリスクを低減するとともに、社会のニーズの変化をいち早く価値創造や新しい市場の創造に結びつけることによって、企業の持続的な発展や競争力構造につながる。したがって『コスト』ではなく『投資』として位置付けるべきである」、「CSRは『法令遵守』や『社会貢献』といったレベルにとどめるのではなく企業理念、戦略の展開という企業経営の中核に位置付けるべき課題である」として、CSRをわが国の経済・社会を活性化するものと捉える考え方を発表し、各企業の取組みを促した。また、同年10月、日本経団連が「社会的責任経営部会」を発足させ、翌年5月には「企業行動憲章」を改定し、そこにCSRの視点を盛り込んだ⁽¹³⁾。

この結果、2003年は特にCSR元年と呼ば

れ、その後の日本経済はまさに CSR ブームと呼べる状況にある。

(3) CSR と収益性

このように、現在企業には強く CSR が求められている。企業が CSR を重視するためには、まず社会が企業に対して CSR を強く求めることが必要である。谷本 [9] は、「企業はステイクホルダーからの期待、圧力の程度に呼応して、CSR に取り組んでいく。責任 *Responsibility* の *Response* とは反応することであり、まず社会からの期待や批判に対する感応性が問われる (*Social Responsiveness*)。もし市場社会から CSR が一切求められないとすると、企業は CSR を重要な経営課題とは認識しないだろう。」と言う (14)。

しかしながら、企業が CSR の重要性を認識するだけでは不十分である。そこには「CSR と収益性」という問題があるからである。CSR がいくら重要であっても、その取り組みが企業の事業活動を圧迫するものであったら、企業にとってそれは単なるコストでしかなく、積極的に CSR に取り組む企業はほとんどないはずである。

実際に、CSR が議論されるようになって以来、「CSR は否定しないが、CSR に取り組むことが企業の収益性に結びつくのか」という問いかけがなされ、ここ 2,30 年来実証研究も積極的に行われてきている。数多くの研究が

なされているが、CSRと収益性の相関関係を明確に見出すまでには至っていないのが現状である⁽¹⁵⁾。

(4) CSRを評価する市場

「CSRと収益性」の問題に対して、谷本[9]は「もっともCSRを果たせば収益性につながるという因果関係が成り立つかどうか、実のところ、CSRを市場が評価するか否かにかかっているのである。」と言う⁽¹⁶⁾。CSRを市場が評価することにより、〈CSRへ積極的な対応〉→〈社会的に責任ある企業への支持〉→〈市場での評価〉→〈企業の競争優位〉という良好な循環がつくられるのである⁽¹⁷⁾。

「社会的に責任のある企業活動を評価する動きが市場社会に定着すれば、そこに新しい規範が組み込まれていくことになる。そうなればCSRへの取り組みは企業にとっても避けられない経営課題になる。つまり余裕があれば対応するというものではなくなる。社会的責任を果たす企業は、一般に企業のブランド力や評判も向上し、顧客を引きつけ、有能な人材が集まるようになるというメリットが生まれる。」ということである⁽¹⁸⁾。

第2節 日本企業の現状

第1節では、CSRの概念やそれを求める動き、CSRを評価する市場などをまとめた。第1節のポイントを整理すると、社会から企業に対して強く社会的責任が求められており、

CSRを評価する市場が形成されつつある現在、企業は積極的にCSRに取り組まざるを得なくなっているということである。

これを受けて第2節では、実際に日本企業はどのように社会的責任を果たしているのか、またどういった部分で社会的責任を果たせていないのかについて述べる。ここで日本企業の現状を確認した上で、第3節では問題提起をすることになる。

(1) 経団連の調査から見るCSRへの積極的な取り組み

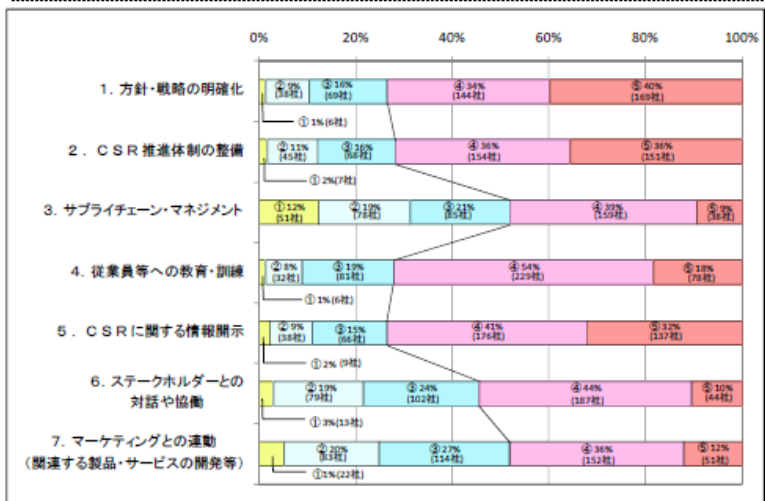
日本経団連による「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果（2009年）」⁽¹⁹⁾を参考に、日本企業のCSRへの取り組みの現状を把握する。

まずは、「2005年当時と比べてCSRへの取り組み状況はどうか」という趣旨の問いに対する回答を見てほしい。ここから分かることは、CSRの各取り組みのほとんどにおいて、企業はそれを強化しているということである。

図表 1 - 2 経団連によるアンケート結果 ①

Q5. 2005年当時と比べて、現在の自社のCSRへの取り組み状況をどのように判断されますか。
下に掲げる推進上の課題について、①～⑤のうち、最も近いものを1つ選んでください。

①ほとんど取り組んでいない ②あまり進んでいない ③2005年度と同様に十分取り組んでいる
④ある程度進んだ ⑤かなり進んだ



※ %は、各項目への回答企業数に対する回答社数の割合

出所：日本経団連 [w5] p.10

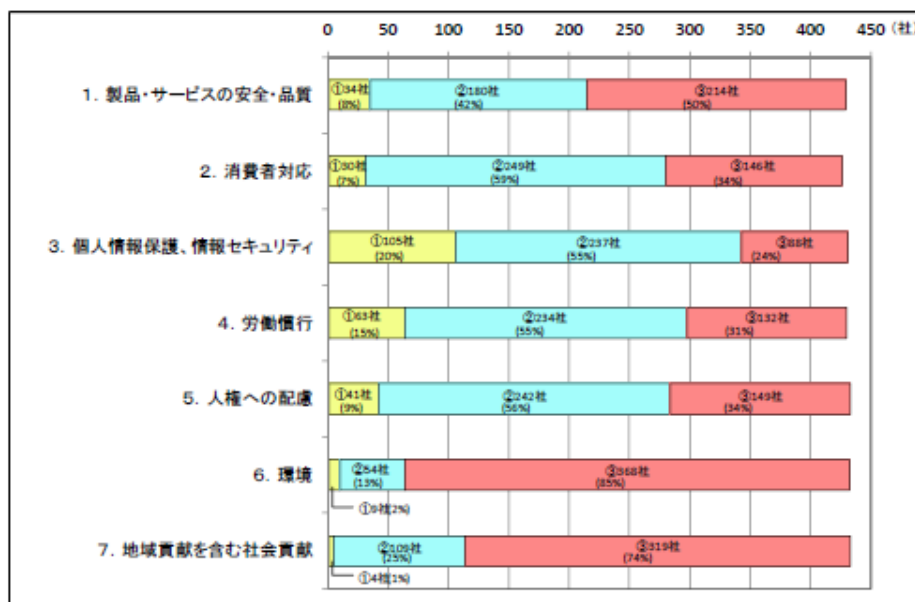
では、企業はCSRに対して現在どの程度積極的に取り組んでいるのだろうか。それを示すのが以下の表である。「CSRをどう捉えているか」という趣旨の問いに対する回答であるが、CSRの各分野について、大半の企業が単なるコンプライアンスの問題とは捉えず、自ら積極的な取り組みをしていることがわかる。

図表 1 - 3 経団連によるアンケート結果 ②

Q2. 次のCSRに関連する各分野を、貴社はどの範囲の活動として捉えていますか。

①～③のうち、最も近いものを1つずつ選んでください。

①法令遵守 ②法令遵守を超えた社会的良識の範囲での活動 ③持続可能な社会の創造に向けた活動



出所：日本経団連 [w5] p.6

CSRへの取り組みを示す絶対的な指標をいくつか確認しておこう。

「CSRへの取り組みに関する情報を開示しているか」という問いに対しては、「開示している」と答えた企業が90%であった⁽²⁰⁾。

また、「CSR活動についてステイクホルダーから意見を聞く機会を設けているか」という問いに対しては、62%の企業が「設けている」と回答した⁽²¹⁾。

さらに、「CSRを意識したマーケティング活動を行っているか」という問いに対しては、

54%の企業が「既の実施している」、17%の企業が「検討中である」という回答を寄せた。約7割の企業が本業におけるCSRを推進していることがわかる⁽²²⁾。

ここまで見てきたように、経団連による調査からは、日本企業が積極的にCSRに取り組んでいる現状がうかがえる。

(2) 必要最低限のCSR経営

第1項では、日本企業の現状として、企業が積極的にCSRへの取り組みを進めていることを確認した。しかし、岩倉[2]は次のように言う⁽²³⁾。

CSRに対する確信を持った取組みは、一部の先行する企業を除き大多数の企業にとって現在の課題となっている。また、すでに各企業が始めているCSRへの取組みも、「各社独自の取組みを行うべきである」という経済界の主張にもかかわらず、業界内の先行事例を真似た横並びの取組みが目立ち、企業の独自性が発揮されていないために、企業価値の向上に役立っているという印象は薄い。むしろ、「他者がやっていることをやらない会社はやるべき取組みを行っていない会社であるというマイナスの印象を持たれることを避けたい」、あるいは「企業価値の向上に結びつけるという主張は話としてわかるが、どう取り組んだらよいかわからないのでとりあえず他社並みのことはやっておこう」という企業心理が働き、その結果、各企業が連鎖反応的に同

じことをやらざるを得ない経営環境を自ら形成しているともみえる。

つまり、各企業は積極的に CSR へ取り組んではいるものの、単に CSR 経営の形を整えるに止まっているということである。特に国連のグローバルコンパクトに関して、NGO からは『遵守を促す仕組みも客観的なモニタリングシステムもないので、グローバルコンパクトにコミットした企業が形式だけ整え、実質何もしないでグローバルコンパクトのロゴを使用する場合には、企業の宣伝道具にされやすい』との批判もある⁽²⁴⁾。このような状況では、CSR 経営を求められる社会環境の変化を意識して表面だけを取り繕い、実態の伴わない CSR 経営を標榜しつつ、他方では違法経営や不祥事の隠蔽工作を行うことも考えられる⁽²⁵⁾。

では、このような形式的な CSR 経営に対して、従業員は違和感を覚えないのであろうか。全社一体となった CSR 経営を進めていく必要性を感じる者がリーダーシップを発揮し、ボトムアップで CSR 経営を推進していくことも可能性として考えられるはずである。これに関連して、谷本[10]は次のように言う。

これまで日本人は公共的な問題にボランティア・スピリットをもって積極的にかかわるということに無関心であった。多くの人々が上からの近代国家の枠組みの中で、公共的な問題の解決はお上(政府・行政)に依存し、個人レベルでは公共利益より自己(グループ)

利益を優先する姿勢が強かった⁽²⁶⁾。

これが日本人の特徴であるとするれば、CSR担当者が制度や方針を変更しても、従業員はそれにほとんど興味を示さないであろう。経営層がCSR経営を明確に打ち出しても、それが現場の従業員にまでは浸透せず、形式的なCSR経営がなされてしまう理由がここにあると考えられる。

すなわち、日本企業は積極的にCSRへの取り組みを進めているが、それは担当者がCSR経営としての必要最低限の形を整えているに過ぎず、現場で働く従業員は、CSRについて企業が表明しているほどにはCSRを実践できていない現状があると言える。このような現状があるとするれば、各社独自のCSRへの取り組みが創発されないということも納得できる。企業がCSR経営の体制を整えているとともに、形式的なCSRが評価され、従業員にはCSRの概念が伝わっていないという現状もあることを見落としてはならない。

第3節 問題提起

第2節では、日本企業の現状として、積極的にCSRに取り組んでいるものの、それは担当者が整えた他社と横並びの最低限度のCSR経営と見てとれるということを確認した。要するに、全社一体となったCSR経営を推進できていないということである。

しかしながら、経団連が行った調査では、従業員に対してCSR推進のための教育・研修

を実施している企業は 83%に上っている⁽²⁷⁾。すなわち、企業は全社一体となった CSR 経営に転換していこうとしている一方で、現場の従業員はそれを良く理解していないという見方もできる。これは教育の仕方に問題があるのだろうか。それとも、CSR 経営を全社一体となって言行一致で行うためには、教育以外にも必要な要素があるのだろうか。

そこで本研究では、どうすれば従業員に CSR の意識を定着させることができるかについて考えていく。この際、79 パーセントの企業が CSR への取り組みをトップダウンで行っている⁽²⁸⁾という現状を考慮し、「経営層がどのような取り組みを行うことによって、現場の従業員の意識改革を行い、全社一体となった CSR 経営を推進することができるか」を問題提起とする。

(1) 谷本 [9] p.62

(2) 谷本 [9] pp.58-59

(3) 谷本 [9] p.59

(4) 谷本 [9] p.67

(5) 谷本 [9] pp.67-70

(6) 谷本 [9] p.88

(7) 岩倉 [2] p.165

(8) [w2] グローバル・コンパクトの変遷

http://www.ungcjn.org/aboutgc/glo_01_12.html

(9) 谷本 [10] p.316

(10) [w3] ISO 広報資料「ISO26000 を理解する」

<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/information.asp>

-
- (11) 谷本 [9] pp.76-77
(12) 谷本 [9] pp.79-81
(13) 岩倉 [2] p.163
(14) 谷本 [9] p.64
(15) 谷本 [9] p.101
(16) 谷本 [9] pp.102-103
(17) 谷本 [9] p.108
(18) 谷本 [9] pp.64-65
(19) [w5]CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果 (2009)
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html>
(20) 経団連 [w5] p.31
(21) 経団連 [w5] p.35
(22) 経団連 [w5] p.42
(23) 岩倉 [2] p.160
(24) 岩倉 [2] p.166
(25) 岩倉 [2] p.177
(26) 谷本 [10] p.141
(27) 経団連 [w5] p.24
(28) [w5]CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果 (2005)
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html>

第 2 章 CSR マネジメントと企業文化

第 1 節では、研究の問いに対して、企業文化に着目して考えていくことを言う。

第 2 節では、企業文化とは何かについて本論文での定義をし、文化には 3 段階のレベルがあることなど、後段で用いる企業文化に関する理論を中心に整理する。

第 3 節では、企業文化に着目した CSR マネジメントとして岩倉秀雄や間嶋崇、松村洋平の議論を中心に検討し、本研究の範囲やテーマを明確にする。

第 1 節 企業文化への着目

ここでは、「経営層がどのような取り組みを行うことによって、現場の従業員の意識改革を行い、全社一体となった CSR 経営を推進することができるか」という問いに対して、本研究がどのようなアプローチを取っていくかを明確にする。

まず大まかな枠組みとして、企業文化の変革をポイントにする。CSR 経営に企業の体制を変えていくということで、経営組織論の枠組みの中で考えられる問題かもしれないが、組織論の中で企業文化を論じた田尾 [4] は以下のように言う⁽¹⁾。

近年の組織文化の課題は、社会との折り合いをいかに果たすか、さらにいえば、社会に対して、いかに貢献するか、あるいは、貢献できるように組織の文化を刷新するかという問題が提起されている。従来は、その文化は、

組織の生産性や効率の観点からのみ理解されていた。社会全体の利益に貢献するように求められ、一個の企業の利益に固執することは、倫理に反することでありモラルに違反することであるとされるのである。社会全体に通用する価値を取り入れるような文化の醸成が欠かせないとされるようになった。今日では、環境問題への取り組みや、消費者への責任のある対応などが、コーポレート・カルチャーにおける不可欠の構成要素と考えられるようになってきている。管理道徳（managerial ethics）が文化の中に組み込まれて当然と考えられるようになったのである。

また、岩倉[2]は CSR を定義するにあたり、「企業が自らを社会的存在であると認識し、自発的にステークホルダーに配慮した公正な企業活動を行い、社会と企業の経済的、社会的、環境的価値を高めるように中長期的視点で企業活動に取り組み、企業と社会の調和的・永続的発展を図ることを組織文化に浸透させること⁽²⁾」というように、組織文化の変革にまで言及している。企業が CSR に取り組むには、企業文化の変革が不可欠であるということである。

したがって、本研究では問いに対して「経営層の取り組み→企業文化の変革→従業員の意識改革」という図式で、経営層がどのような取り組みを行うことにより企業文化が CSR を重視したものへと変革され、従業員の意識に CSR が根付いていくのかという枠組みで

アプローチしていく。

第 2 節 企業文化とは

(1) 企業文化の定義

1) 企業文化論ブーム

William Ouchi 著『セオリー Z』、Peters and Waterman 著『エクセレント・カンパニー』、Deal and Kennedy 著『シンボリック・マネジャー』—これら 3 冊の本は、1980 年代初めに米国の経営学者とビジネス・コンサルタントによって書かれ、いずれも世界的なベストセラーになった経営書である。力点の置き方に多少の違いはあるものの、これらの本はすべていわゆる「企業文化」を扱っており、その基本的メッセージは次のようなものであった。—「すぐれた業績を達成しているだけでなく多少の景気変動にもびくともしない強い企業の成功の秘訣は、全社一丸となって共通の価値を追求する『強い』企業文化にある。その企業文化は、経営責任者や経営幹部たちのリーダーシップによってつくられ、維持されている」。

上の 3 冊の経営書によって火をつけられた企業文化に対する関心は、企業文化の強化を骨子とした経営改革やいわゆる「企業文化本」の一大ブームに結びついていった。しかしながら、企業文化論が持つ理論上の問題点や企業文化改革の実効性に対する疑問などから、企業文化論に対する興味や関心は、一次的な熱狂の後には急速に収束してしまった。

他方で、組織の文化的側面が持つ重要性に対する認識それ自体は、企業文化論ブームを1つの重要なきっかけにして深まっていた。そしてそれは、組織文化の多様な側面について慎重な検討を進めてきた組織文化論、あるいはまた、個人の認知的側面から組織というものものの成り立ちの解明を目指すことによって斬新な視点を提供する組織アイデンティティ論へと結びついていったのであった⁽³⁾。

2) 企業文化と組織文化

企業文化の定義を考えるにあたり、企業文化と組織文化の違いについて明確にしておく。

簡単に言えば、企業だけの文化を考えるのが企業文化、企業も含めたあらゆる組織の文化を考えるのが組織文化である。佐藤・山田[7]は以下のように言う⁽⁴⁾。

複数の人々が協力しあって活動する集合体に象徴的な意味を見いだすというのは、何も企業組織に限らず、行政組織や学校組織でも、あるいは様々な非営利組織でも見られることです。そこで企業文化論ブームが少しばかり落ちついて以降、企業文化という用語だけでなく、より一般的な組織文化という言葉が頻繁に用いられるようになりました。企業だけを対象とした議論ではこの二つの違いはほとんど無いに等しいわけですが、言うまでもなく組織文化という方がより一般的な呼び方ということになります。

よって、企業の文化を対象とする本研究で

は、企業文化と組織文化を同一のものと捉え、企業文化という言葉で統一していききたい。他者からの引用などの都合上、企業文化ではなく組織文化と言っている部分もあるが、そこは企業文化と置き換えて、もしくは同一のものとして理解していただきたい。

3) 定義

本研究では企業文化を「企業の構成員によって学習され共有された暗黙の仮定であり、あらゆる企業活動の正当性の根拠となるもの」と定義することにする。この定義は、下表にあるような様々な研究者の定義を参考にして導き出したものである。

図表 2 - 1 様々な組織文化の定義

研究者	組織文化概念
① シャイン	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、つくられ、発見され、または発展させられた基本的諸仮定のパターン
② ディール & ケネディ	理念、神話、英雄、象徴の合体。人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系。
③ コッター & ヘスケット	ある 1 つの集合体に共通して見出せる相互に関連し合う価値観と行動方法のセット。

④ ウィル キンス & オオウチ	組織にとって特別な意味を持つ 「奥深い」共有の社会的知識。
⑤ グレゴ リー	過去の経験を手本として学びと られた様式。特定の生活様式を示 す多くの行動や習慣を伴う意味 体系。
⑥ シャー ル	相対的に永続し、相互依存の関 係にある 1 つの象徴的な価値、信 念、そして理念の体系。
⑦ シュル ツ	社会的に構築されたシンボルと 意味のパターン。
⑧ 佐藤郁 哉 & 山田 真茂留	個々の組織における観念的・象 徴的な意味のシステム。

出所：間嶋 [5] p.15 より作成

組織文化は、主に成功体験などを正当たる根拠として醸成され、翻って組織の活動に対する正当性の根拠となる。そして組織及びその構成員たちは、それらに基づき現状を認識し、意思決定し、行為する。つまり、組織文化は認識・決定・行為の正当な根拠としてつねにそれらの根底に強く影響していることになる⁽⁵⁾。

ここから分かるように、CSRを重視する企業文化とは、企業の構成員がCSRを暗黙の仮定として持ち、CSRのコンセプトに基づき現状を認識し、意思決定し、行為する状態を言う。本研究では、いかにしてこのような状態

を作り出すことができるかを考えていく。

(2) 企業文化の影響範囲

第1項で企業文化を「企業の構成員によって学習され共有された暗黙の仮定であり、あらゆる企業活動の正当性の根拠となるもの」と定義した。ここでは、あらゆる企業活動という部分を具体的に示しておく。

下表は、シャイン[8]が提唱している「文化にまつわる仮定によって違いが生じる分野」である。要するに、企業文化により影響を受けるものを細分化したものであると捉えることができる。

図表 2 - 2 企業文化が影響を与えるもの

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 外部における生き残りの問題<ul style="list-style-type: none">(1) ミッション、戦略、目標(2) 手段 - 組織構造、システム、手続き(3) 測定 - 誤りの検出と修正システム・ 内部統合の問題<ul style="list-style-type: none">(4) 共通の言語と概念(5) グループの境界とアイデンティティ(6) 権限および関係の性質(7) 報酬および地位の割り当て・ より深い所に潜む仮定<ul style="list-style-type: none">(8) 人間と自然との関係(9) 現実と真実の本質(10) 人間性の本質(11) 人間関係の本質(12) 時と空間の本質 |
|---|

出所：シャイン[8]p.32より作成

以下ではシャイン[8]の議論を基に、それぞれについて解説していくことにする⁽⁶⁾。

(1)ミッション、戦略、目標は、自分たちが何になろうとしているのか、どのような製品、市場を開発しようとしているのか、自分たちは何者か、何の権限があってやっているのかに対する答えである。(2)手段—組織構造、システム、手続きとは、組織が戦略および目標を実行に移すことをどのようにして決めるか、つまり効果的に操業するための組織構造、製造およびマーケティングの手続き、情報および報酬、統制のシステムである。(3)測定—誤りの検出と修正システムは、いかにして組織の測定をして、誤りを検出し修正していくかに関するものである。つまり、どのような情報を集めそれをどのように評価するか、また突き止めたことにどのように対処するかである。

(4)共通の言語と概念とは、職場で自分たちは当たり前になっているが、外部の人には奇妙に思えたり、解読できない、特別の仲間内の専門語や略語である。(5)グループの境界とアイデンティティとは、各人がどの程度深く組織に属しているかについてそれぞれのやり方で識別する方法である。そのやり方は制服やバッジの支給から、誰にどの駐車場を割り当てるか、あるいはストックオプションやその他の待遇といった、もっと目立たないもの

までである。(6)権限および関係の性質とは、権限を持つ人との関係のあり方について、また組織のメンバーの間で親密に交わったりするのがどの程度まで適切かということである。

(7)報酬および地位の割り当ての最も一般的な形態は、昇給と昇進制度である。しかし、地位や報酬にどのような意味が付随しているかということが重要である。

(8)人間と自然との関係とは、自然環境に対して人間は支配、共生、受動のどの立場をとるべきと信じているかである。つまり、市場で支配的位置を占めようと考え、適所を探してできるだけそこに合わせていこうとすることなどである。

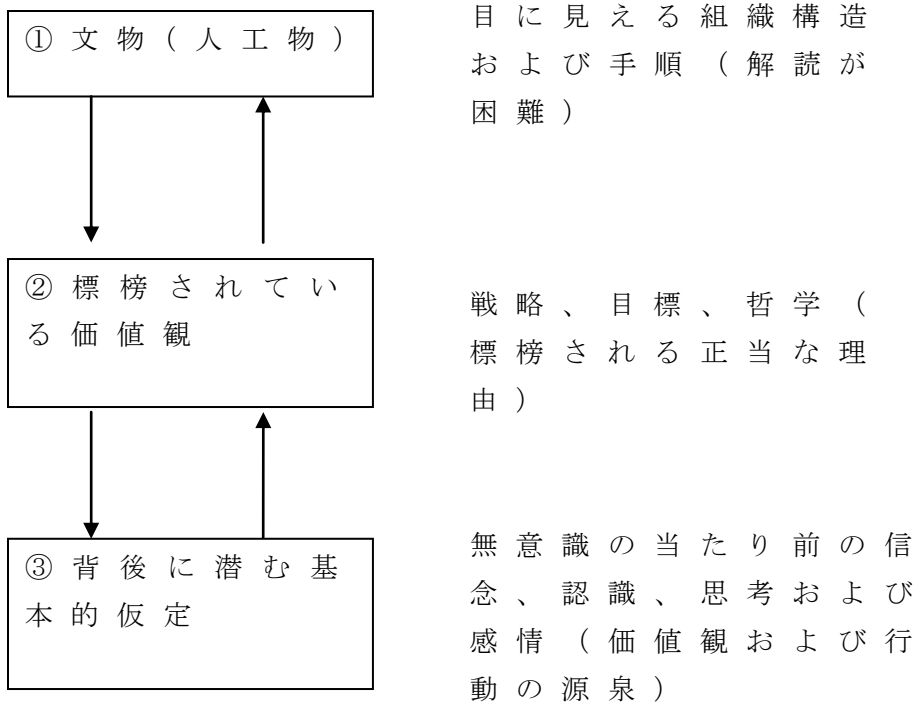
(9)現実と真実の本質は、どのような場合に物事を本当とか真実であると捉えるかの信念や仮定である。(10)人間性の本質とは、人間の性質は基本的に善であるとするか、悪であるとするかという程度、また人間の性質は不変であるとするか、変えられるとするかである。(11)人間関係の本質とは、会社に対して忠誠心を持ち専念することを重視するか、あるいは個人の自由や自主性を尊重するかのそれぞれの程度である。(12)時と空間の本質は、時間に関する規範や職場の物理的レイアウトの意味である。

(3)3段階の文化レベル

文化は非常に可視的なものから暗黙の目に見えないものまでであるので、3段階のレベル

に分けて考えていく。

図表 2 - 3 3 段階の文化レベル



出所：シャイン[8]p.18より作成

① 文物（人工物）は、研究者や組織構成員が直接的に観察したり、経験することの出来る現象レベルである。たとえば、組織構成員たちの共通言語（専門用語やジャーゴン）や組織の編成の仕方、儀礼・儀式、その他の問題解決行動などがそれに当たる。これらは、後述する標榜されている価値観や背後に潜む基本的仮定に対してシンボリックな意味合いを持つが、同時に外的環境などの状況的な偶

然性からも規定され、必ずしも組織文化そのものとは位置づけることの出来ないものである。

② 標榜されている価値観は、外部環境への適応や組織内部の統合がいかにあるべきかについての組織のコンセンサスに関係し、また人工物レベルで観察される行動の多くを予見し、常に意識されるものである。しかし、シャインによれば、価値は単に信奉されるだけで行動に反映されず、行動と矛盾する場合も存在し、このレベルではまだ組織文化の本質は捉えきれない。

③ 背後に潜む基本的仮定こそが、シャインのいう組織文化の本質である。これは組織が外部適応や内部統合などのマネジメントに関わる問題を解決していく中で、はじめは問題に対する意識された仮説であるが、繰り返しその有効性が認められていくうちに、意識の底に沈み込み、無意識のうちに価値や行動を規定するようになる知覚、思考、感情の方法である。つまり、「物事はこうあるべきだ」ではなく、「物事は実際こうあるのだ」ということを示す無意識的な仮定であり、かつ根源的、抽象的なものなのである。

以上の3つのレベルは、単に独立的にそれぞれ存在するのではなく、一種の循環的な相互作用の関係にあるとされている⁽⁷⁾。

第3節 「CSRと企業文化」に関する先行研究

本研究では CSR 重視型の企業文化を創造

する理論を構築するが、ここでは本研究と目的が近い研究について検討する。というのも、CSR重視型の企業文化に変革するという研究はほとんどされておらず、企業不祥事の防止やコンプライアンス重視型文化への改革の研究は存在するからである。これらの研究を本研究と目的が似たものとし、検討していく。

これによって本研究の位置付けや範囲を明確にし、「経営層がどのような取り組みを行うことによって、現場の従業員の意識改革を行い、全社一体となったCSR経営を推進することができるか」という研究の問いをより明確なものにする。

(1) 不祥事の予防と企業文化

間嶋[5]は、組織文化論を用いて、組織における不祥事を分析するためのモデルを構築すること、そして若干ではあるがそのモデルから経営実践へのインプリケーション（組織不祥事の予防、再生策）を導出することを目的とした研究を行った。この研究の特徴は、不祥事を分析する組織文化論モデルを構築するにあたり、その理論的視点としてミクロ・マクロ・リンクを用いていることである。組織文化は個人の行為や社会（環境）と相互影響関係をなしており、不祥事を分析するにあたってこの関係性を考慮している。これによって、たとえば、ほんの一握りの人のほんの些細な利己的な行為や怠慢な態度が組織文化を介して正当化され、組織がそれを善しとす

る体質となり、事件や事故を引き起こしてしまふというような組織的な不祥事の発生プロセスや、逆に一人一人の心ある行為が組織の体質を改善していくような不祥事の予防や組織再生のプロセスを能動的に解明できる可能性があるのである⁽⁸⁾。

また、組織不祥事の予防に関する経営実践へのインプリケーションとして、安全文化に言及している。安全文化とは、ワイク & サトクリフ (K.E. Weick & K.M. Sutcliffe) やリーズン (Reason, J) が組織事故軽減・防止の1つの方法として構築を提唱している概念である。リーズンによれば、安全文化は報告する文化、公正・正義の文化、柔軟な文化、学習する文化という4つの下位文化によって構成されるとされている。ワイク & サトクリフによると、このような4つの下位文化を持った安全文化は、組織構成員をマインドフルな状態にする。マインドフルな状態とは、要するに不測の事態の発生に非常に敏感で柔軟に対処できる状態のことを言う。間嶋[5]は、この安全文化の概念を組織事故に限るものではなく、広く組織の不祥事に適用しうるものであるとしている⁽⁹⁾。

本研究はCSRを重視する企業文化を目指しており、それは安全文化よりもかなり広い意味を持つものである。CSRの概念そのものが、単なる企業不祥事の防止・あるいはコンプライアンスといったものに限定されず、企業と社会の関係から導かれる非常に広い概念

であることからわかるであろう。

間嶋 [5] は組織文化を研究する視点として、ミクロ・マクロ・リンクという考え方を採用しているが、ここで本研究のアプローチ方法を明確にしておく。本研究は、企業文化がその国の文化によってある程度影響を受けるという点や、個人の行為が企業文化を変化させるという点を否定しているわけではない。しかしながら、研究の前提として、経営層が CSR を重視する企業文化へ改革することを定めているので、本研究ではトップが企業文化変革の担い手であるとし、それ以外の力には言及しないことにする。

これに関して、既存の組織文化論は機能主義アプローチとシンボリック解釈主義アプローチの 2 つに大別できる。機能主義アプローチの基本枠組みは、組織文化をマネジメントツールとし、組織目的（業績向上）の達成や組織の維持・存続のためにはリーダー/マネジャーがその組織文化を操作し、他の成員たちにそれを内面化させていかなければならないというものである。それに対し、シンボリック解釈主義アプローチは、組織文化を概ね社会的に構築され共有されたシンボルと意味の網あるいはシステムであると捉える⁽¹⁰⁾。

すなわち、本研究は経営層がトップダウンで CSR 重視型文化への変革を行っていくことを前提としているので、研究の問いに対して機能主義アプローチをとることになる。

(2)コンプライアンスと企業文化

岩倉[2]は、不祥事の発生を防ぐためにはコンプライアンス違反に陥りやすい組織文化を経営トップをはじめ各階層が持つ役割とパワーを活用して、コンプライアンス重視の組織文化に革新する必要性を指摘しており、そのような文化を作っていく方法を示している(11)。

この研究は、以前に不祥事を起こした企業が再度同じ過ちを起こさないことに焦点を当てている点や、コンプライアンス重視型の組織文化を作るにあたり経営トップのみでなく様々な階層・ステイクホルダーの役割にも広く言及している点が特徴である。

本研究では、経営トップの役割に焦点を当ててCSR重視型の企業文化へと変容させていく方法を考えるという前提があるので、独自のフレームワークを作る必要があると言える。

(3)本研究の位置付け

先行研究を検討した結果得られた本研究の位置付けをここで示しておく。

本研究では、研究の問いに対して組織文化論の機能主義アプローチを用いる。そして、CSR重視型の企業文化への変革の理論的枠組みを構築し、それを実証する研究である。

第3章ではそのフレームワークを構築していくわけだが、その際に参考にする理論として、組織文化論の機能主義アプローチに分類

され、なおかつ企業文化の形成および変革におけるリーダーシップの役割の重要性を強く論じているシャインの文化変革モデルを参考にするのが必然であろう。ただし、第3章で詳しく紹介するが、シャインのモデルはCSR重視型の企業文化創造に特化したものではなく、企業文化変革の一般論である。そのため、CSR重視型の企業文化を作る上では不必要なプロセスがあったり、また足りない部分があったりするので、本研究ではそれらの点を改善したフレームワークを構築する。

-
- (1) 田尾 [4] pp.199-200
 - (2) 岩倉 [2] p.162
 - (3) 佐藤・山田 [7] p.18
 - (4) 佐藤・山田 [7] p.51
 - (5) 間嶋 [5] p.19
 - (6) シャイン [8] pp.33-59
 - (7) 間嶋 [5] pp.51-52
 - (8) 間嶋 [5] pp.1-29
 - (9) 間嶋 [5] pp.157-160
 - (10) 間嶋 [5] pp.43-63
 - (11) 岩倉 [2] p.195

第 3 章 CSR 重視型文化へのフレームワーク

第 1 節では、CSR を企業文化として定着させていくにあたり、具体的に企業文化のどこをどう変えるべきかを明確にする。

第 2 節では、シャインの企業文化変革モデルを紹介する。

第 3 節では、それを CSR 重視型文化への変革という視点から検討し、構築したフレームワークを示す。

第 4 節では、フレームワークの各段階における事例を解凍、認知的再定義、再凍結の各段階に分けて整理することにより、フレームワークを説明する。

第 1 節 CSR が企業文化に根付いている状態の定義

ここまで、本研究の目的は CSR 重視型の企業文化に変革する方法を考えることであると言ってきた。ここで言う CSR 重視型の企業文化とは、企業文化の定義から考えて、「CSR が企業の構成員によって学習され共有された暗黙の仮定であり、あらゆる企業活動の正当性の根拠となること」ということになる。

しかしながら、この状態を目指して企業文化の変革に着手した場合、そのゴールを特定することは難しい。人間の内面で起こる変化であるため、企業文化が変革されたのか否かが分かりにくいのである。そこで、より具体的に何がどうなるのかを定めておく必要がある。よって、第 1 節では CSR が企業文化に取

り込まれた状態（目指すべき姿）を定義することにする。

また、目指すべき姿を明確にするとともに、現在の日本企業の文化はどうあるのかについても示しておく。

(1) 目指すべき姿

目指すべき姿を考えていくにあたり、第2章第2節で説明した企業文化の影響範囲に注目する。それは、図表2-2「企業文化が影響を与えるもの」にまとめられているが、文化が何を網羅しているかを表すより現実的な視点であり、文化にまつわる仮定によって違いが生じる分野である。要するに、CSRが組織文化に根付くことによって、これらの分野にCSR的な要素が反映されてくるということである。よって、これらの中から、CSR重視型の企業文化に変わったことを示す指標（ここが変わったらCSR重視型の組織文化に変わったと言える）を特定することにより、CSRが組織文化に根付いている状態（目指すべき姿）を導き出す。以下に再度その表を示しておく。

図表 3 - 1 企業文化が影響を与えるもの

<ul style="list-style-type: none">・ 外部における生き残りの問題<ul style="list-style-type: none">(1) ミッション、戦略、目標(2) 手段－組織構造、システム、手続き(3) 測定－誤りの検出と修正システム・ 内部統合の問題<ul style="list-style-type: none">(4) 共通の言語と概念(5) グループの境界とアイデンティティ(6) 権限および関係の性質(7) 報酬および地位の割り当て・ より深い所に潜む仮定<ul style="list-style-type: none">(8) 人間と自然との関係(9) 現実と真実の本質(10) 人間性の本質(11) 人間関係の本質(12) 時と空間の本質

出所：シャイン[8]p.32より作成

1) 外部における生き残りの問題

外部における生き残りの問題について見ていこう。CSRが企業文化に組み込まれることにより、(1)ミッションや経営目標がCSRの意識を反映したものとなるかもしれない。(2)CSR部やCSR推進室といったものが社内ですら高く評価され、それらにより強い権限が与えられることも考えられる。また、(3)誤りの検出と修正システムとして、「従業員相談窓口」や「内部告発窓口」などが設けられることもある。

しかし、そうなったからといってCSRが企

業文化に定着しているとは言えないのではないか。日本企業の現状として説明した通り、経営目標や CSR 推進室が整えられたとしても、それは形式的な CSR 経営の 1 つに過ぎないかもしれない。本当に CSR 経営が文化として定着したために変わったのか、あるいは CSR 経営の形を整えるために変えたのかを特定することは難しい。ゆえに、これらの項目は、本当に企業文化として CSR 経営が定着したことを示す指標とは言えない。よって、この分野では「目指すべき姿」を定義せず、内部統合の問題を検討していくことにする。

2) 内部統合の問題

内部統合の問題について検討する。この部分はすなわち人間組織の統合についての問題であり、組織内の人間関係、インセンティブ報酬制度、チームワーク、上下関係、コミュニケーションの程度、その他いくぶんでも職場が生産的で居心地の良いものになるような諸々の仮定である⁽¹⁾。

例えば「上司と部下の間の心理的な隔たりを最小限にする」ために文化変革を行った場合は、(4)求められる上司への口のきき方が変わることや、(5)誰にどの駐車場を割り当てるかについて、以前とは違った方法がとられることが考えられる。(6)また、部下と上司がファーストネームで呼び合ったり、(7)地位の源泉である金銭的報酬が改正されたりするかもしれない。

しかし、「CSR 重視型の企業文化を創造すること」と「職場が生産的で居心地の良いものになるような諸々の仮定」は関連性が低い。それは「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと。『2』」という CSR の定義を見れば分かるであろう。CSR を企業文化に定着させていく場合も、「企業活動のプロセス」が重要なのである。

よって、内部統合の問題においては、目指すべき姿を定義することを避ける。

3) より深い所に潜む仮定

より深い所に潜む仮定について検討しよう。(8)人間と自然との関係に関する仮定は、市場を支配する立場に立つのか、他方、適所を探してそこに合わせていこうとするのかという経営戦略論に関するものである。(10)人間性に関する仮定は、人間の性質は不変であるか、変更可能であるかについての考え方であり、経営組織論に関するものである。(11)人間関係に関する仮定は、会社に対して忠誠心を持ち専念することを重視するか、あるいは個人の自由や自主性を尊重するかのそれぞれの程度であり、CSR とは関連が浅いものであると考えられる。(12)時間と空間に関する仮定とは、時間を遵守することや時間に遅れることに付随する意味であったり、職場の空間的な環境の象徴的な意味に関するものであるの

で、企業活動のプロセスを議論する CSR との関連性は低い。

ただし、CSR 重視型の文化の創造とこれらが無関係であるというわけではない。CSR が企業文化に定着すれば、個人の自由や自主性が重視されることになるかもしれない。あるいはプライバシーを守る必要性が認識され、職場のレイアウトが変えられることだって考えられる。しかし、外部における生き残りの問題と同様、文化が変わったからそうなったのか、あるいはそのような形を整えただけであるのかの特定が難しいのである。ゆえに、これらの分野に変化があっても、CSR が企業文化に定着したとは言えないということである。

最後に残ったのが(9)現実と真実に関する仮定である。

シャイン[8]は、現実と真実に関する仮定について、どのような場合に物事を本当とか真実であると捉えるかの信念や仮定であり、その実践的含意は、「組織がここ数年間に下した重要な決定を1つか2つ思いおこせるならば、その決定は最終的には何に基づいていたのだろうか。・・・(略)・・・決定を下すのに決定的だった事実は何か。・・・(略)・・・組織の意思決定スタイルを評価するならば(倫理を最大限重視する場合を1、完璧に実用主義的である場合を10とする)、何点をつけるか。」ということであると言う⁽³⁾。

筆者は、現実と真実に関する仮定こそが、

CSRが企業文化に根付いているかどうかを示す指標だと考える。企業の構成員がCSRの概念に基づいて物事の真偽を判断し、重要な意思決定の基準としてCSRが無意識に用いられているとすれば、それは正に「CSRが企業の構成員によって学習され共有された暗黙の仮定であり、あらゆる企業活動の正当性の根拠となること」という企業文化にCSRが定着している状態を定めた理論と一致する。CSR重視型の企業文化が出来上がっていると言わざるを得ないであろう。

ここから導き出される目指すべき姿の定義は以下のようなになる。

従業員がCSR経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えていること。
--

(2)現在の日本企業の姿

従業員がCSR経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えている状態を目指していくあたり、では現在の日本企業の現実と真実に関する仮定はどのようなものであるのかという疑問が出てくる。研究の問い(「経営層がどのような取り組みを行うことによって、現場の従業員の意識改革を行い、全社一体となったCSR経営を推進することができるか」)に対するアプローチは、目指すべき姿と現在の日本企業の姿のギャップを埋めていくことだからである。

谷井 [6] は、効率性、競争性、人間性、社会性という 4 代原理を、効率性原理の対極にあるのが人間性原理であり、競争性原理の対極にあるのが社会性原理であると捉えている。そして、シャインの 3 段階の文化レベルのうち、効率性原理と競争性原理は意識されないレベル（すなわち文化の本質）に沈澱しており、人間性原理と社会性原理は意識されるレベルで停滞しているとしている（4）。

つまり、従業員「暗黙の仮定」には未だに効率性と競争性ばかりを重視する「利益至上主義」のようなものがあり、それが仕事を上での思考パターンや行動スタイルに大きな影響を及ぼしているということである。すなわち、現在の日本企業では、従業員が利益至上主義こそ真実であると認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えていると捉えることができる。

本研究では、人間性や社会性原理を意識されるレベルから文化の本質である意識されないレベルへと浸透させることによって、CSR 重視型の企業文化に変革していく方法を考える。

第 2 節 シャインの企業文化変革モデル（5）

第 1 節では、現在の日本企業の企業文化の本質には利益至上主義があり、それを目指すべき姿に向けて修正する必要があることを確認した。

ではどのように文化をマネジメントして

いけばいいのだろうか。本研究はそのフレームワークを構築することが目的であるが、その際に参考にするシャインの企業文化変革モデルについてここで紹介する。尚、これは CSR との関連付けを行っていない、企業文化変革の一般論である。

図表 3 - 2 シャインの企業文化変革モデル

第 1 段階

解凍（変化の動機づけを行う）

- 現状否認
- 生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出す
- 学習することへの不安を克服するために心理的安心感を作り出す

第 2 段階

認知的再定義（古い概念に取って代わる新しい概念および新たな意味を学習する）

- 役割モデルの模倣およびモデルとの同一化
- 解決法の探査および試行錯誤による学習

第 3 段階

再凍結（新しい概念と意味の内面化）

- 自己の概念およびアイデンティティへの取り込み
- 継続している関係への取り込み

出所：シャイン [8] p.119 より作成

第 1 段階

解凍（変化の動機づけを行う）

・ 現 状 否 認

・ 生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出す
企業文化を変革する際、まずは変化の動機づけを行う必要がある。というのも、一般的に考えて、成功している企業が自らの企業を変えようとはしないからである。

すなわち、どのような変化でも何らかの現状否認が必要なのである。現状否認によって従業員に生き残りの不安（自分が変わらなければ、ある意味では生き残れないだろう）や罪悪感（自分が変わらなければ、自らの理想および野心を実現できない）を感じさせることにより、全社一体となった変化の動機づけが生まれるのである。

では、どうすれば現状否認ができるのだろうか。シャイン[8]は現状否認の源泉として5つを示している。

1つ目は、チェンジ・リーダーが誤りを指摘することである。その際、以下のいずれか、あるいは全てにおいて誤りを指摘する必要がある。

● 経済的脅威：自分たちが変わらない限り、競争に負け、市場占有率を失ったり、その他の損失を被ることになる。

● 政治的脅威：自分たちが変わらない限り、もっと強力なグループがわれわれを打ち負かし、優位に立つようになるだろう。

● 技術的脅威：自分たちが変わらない限り、時代遅れになるだろう。

● 法的脅威：自分たちが変わらない限り、刑

務所に入れられたり、高い罰金を払わされたりするだろう。

● 倫理的脅威：自分たちが変わらない限り、自分本位、悪徳であり、社会的責任を果たしていないと見なされるだろう。

● 内面的苦痛：自分たちが変わらない限り、自分たちが目標とすることおよび理想を実現できないだろう。

2つ目はスキャンダルの発生である。スキャンダルの発生は企業にとって変化をもたらす最も強力なきっかけであり、これによって組織の標榜している理想や価値観の一部が実際には機能していないことが明らかになる。

3つ目は合併、買収およびジョイント・ベンチャーである。これらによって企業は、2つの企業文化をどのように関連させるかを考えることになる。

4つ目はカリスマ的リーダーの発言である。カリスマ的存在である新しいリーダーが、「自分たちはそこそこやっているが、この新しいやり方を採用すればどれほどの成果が上げられるか考えてみるべきだ・・・」と自信たっぷりに指摘することで、生き残りの不安あるいは罪悪感を引き起こすこともある。

5つ目は、教育と訓練を行うことである。これは従業員と管理職に、物事を異なったやり方でやる必要があると納得させる唯一の方法である。

・ 学習することへの不安を克服するために心

理的安心感を作り出す

現状否認によって従業員に生き残りの不安を感じさせると、従業員は学習することへの不安を経験し始めることになる。

これを説明する最も簡単な方法は、テニスやゴルフで新しい打法を学ぶことを例にすることである。競技に上達する必要があると感じ、今までの打法やスイングを学習棄却し、新しいやり方を上達させていく実際の手順を考え始めるや、やはりうまくできないかもしれない、あるいは学習途上では一時的に下手になるかもしれないと気づくことになる。このような気持ちが、学習することへの不安である。

シャイン[8]は、学習することへの不安はいくつかの具体的な恐れが組み合わさったものであると言う。それは、一時的にできなくなることへの恐れ、できないために制裁を受けるのではないかという恐れ、自分自身のアイデンティティを失うという恐れ、グループの一員でなくなる恐れである。

生き残りの不安と学習することへの不安の対立を、トップはどのように調整すれば良いのだろうか。単に従業員の生き残りの不安を増大させれば良いと考えるかもしれないが、それは逆に、学習することへの不安を避けるためにさらに防御を固めることになるだけかもしれない。そこで以下の原則が重要になる。

- ① 生き残りの不安あるいは罪悪感が、学習することへの不安よりも大きくなければならない。
- ② 生き残りの不安を増大させるよりはむしろ学習することへの不安を減らさなければならぬ。

つまり、学習することへの不安を減らすための努力、すなわち心理的安心感を作り出すことが必要なのである。

では、どのように心理的安心感を作り出せば良いのか。シャイン[8]は、トップが以下の8項目すべてを実行することが必要であると言う。

1つ目は、説得力のある積極的ビジョンである。これによって、新しい考え方、仕事のやり方を学べば自分も組織も状況が好転するのだと、従業員に信じさせるのである。

2つ目は正式な訓練である。新しい考え方、態度、技能を学ぶ上で必要とされる正式な訓練を用意することが必要である。

3つ目は学習者の参加である。必ず学習者を巻き込まなければならない。

4つ目は、関連する「身内」グループおよびチームの非公式の訓練である。グループ全体による非公式の訓練、練習を行うことで、新しい規範、新しい仮定をメンバー全員に共通して創造する。

5つ目は、練習の場、コーチ、フィードバ

ックの提供である。

6つ目は、建設的な役割モデルである。新しい考え方及びやり方を、実践して見せる必要がある。

7つ目は支援グループである。これは学習に関わる問題を公表し、議論するグループを作ることである。

8つ目は、首尾一貫したシステムと組織構造である。これは新しい考え方、働き方と一致した報酬と規律のシステムおよび組織構造を作ることである。

第2段階 認知的再定義（古い概念に取って代わる新しい概念および新たな意味を学習する）

- ・ 役割モデルの模倣およびモデルとの同一化
- ・ 解決法の探査および試行錯誤による学習

トップが従業員に心理的な安心感を与えることができれば、従業員の内面で認知的再定義が起こる。従業員の認知的枠組がシフトするということである。この段階では、試行錯誤（新たにとるべき行動を現場で見出す）、あるいはもっと正式な訓練プロセス（通常、役割モデルを模倣し、心理的なアイデンティティを共有する）のどちらかを通した学習が行われる。

トップは、どちらのプロセスを奨励するかの選択権がある。尚、新しい仕事のやり方がどうなるかが明白で、教えなければならぬ概念自体も明白である場合は、模倣との同一

化が一番うまくいく。一方で、学習者の個性に本当に合わせることを望むのであれば、役割モデルを提供することを差し控え、学習者が自分たちの環境を調査し、自身の解決法を開発していくように奨励すべきである。

また、ここでの一般的原則は、最終目標、達成すべき新しい仕事のやり方をトップが明白にしなければならないということである。

第3段階 再凍結（新しい概念と意味の内面化）

- ・自己の概念およびアイデンティティへの取り込み

- ・継続している関係への取り込み

最終段階では、従業員が新しい概念を内面化し、新しい行動が導かれる。

要するに、新しい考え方ややり方が従業員の暗黙の仮定に落とし込まれ、無意識のうちに新しい行動がとられるということである。

第3節 CSR重視型文化へのフレームワーク

第2節では、一般的な企業文化変革モデルについて説明した。先にも述べた通り、本研究ではこのモデルを基にCSRを企業文化に定着させるフレームワークを構築する。

第3節では、シャインの文化変革モデルについて、段階ごとに、CSRを企業文化に定着させるという視点から検討する。

そして最後に、「CSR重視型の企業文化を作るためのフレームワーク」を示すことにす

る。

第 1 段階 解凍

第 1 段階は、簡単に言えば、現状否認によって従業員に生き残りの不安を与えると同時に心理的安心感を作り出すというプロセスである。

シャイン[8]は、現状否認の源泉として①チェンジ・リーダーが経済的脅威、政治的脅威、技術的脅威、法的脅威、倫理的脅威、内面的苦痛のいずれか、あるいは全てにおいて誤りを指摘する、②スキャンダルの発生、③合併、買収およびジョイント・ベンチャー、④カリスマ的リーダーの発言、⑤教育と訓練を行う、の 5 つを挙げているが、CSR 重視型の企業文化を作るという本研究の主旨を考慮すると、①と②と⑤がそれに関連していると言える。

①に関して詳しく見ると、経済的脅威、法的脅威、倫理的脅威を経営陣が認識し、従業員に対して CSR の必要性を明示していくことだと捉えることができる。つまり、CSR を企業文化に組み込まなければ、企業不祥事が発生した場合のリスク(法的脅威)が大きく、また社会から求められている企業の社会的責任を果たせない危険性がある(倫理的脅威)。さらには、グローバル化や地球温暖化によって投資家や消費者の CSR への理解が増すことにより、中小企業であれば ISO26000 などで CSR 調達が広まることにより、企業の業績に負の影響が出るのではないか(経済的脅威)

ということを経営陣が認識し、従業員に伝えていくことである。

②に関しては「企業不祥事の発生」と言い換えることができるであろう。また、⑤に関しては、後に経営陣の一員となる人物がCSRに関する教育を受けていたことによって、経営陣となったときにCSRの必要性を明示することだと考えられる。

次に、心理的安心感を作り出すことについて考える。シャイン[8]は、トップが以下の8つを実行することによって、従業員の心理的安心感が作り出されるとしている。

- ① 説得力のある積極的ビジョン
- ② 正式な訓練
- ③ 学習者の参加
- ④ 関連する「身内」グループおよびチームの非公式の訓練
- ⑤ 練習の場、コーチ、フィードバック
- ⑥ 建設的な役割モデル
- ⑦ 支援グループ
- ⑧ 首尾一貫したシステムと組織構造

本研究の主旨に基づいて検討すると、①と②と③と⑦がそれに関係していると言える。

①に関しては、経営理念や経営計画、行動規範などでビジョンを明らかにするということである。

②に関しては、CSR教育をすることである

が、なぜこれまでの組織文化のアンラーニング（学習棄却）が必要なのか、何をアンラーニングするのか、ラーニング（学習）するもののビジョンや概念は何かが明確になっていることが前提となる（6）。

③に関しては、CSR教育に従業員を積極的に出席させることであつたり、コンプライアンス遵守宣言への全従業員による署名であつたりする。

⑦に関しては、優れた活動を積極的に評価し、褒賞を与え、社内報などで広く紹介したり、従業員同士がCSRについての知識・情報を共有できる仕組みを作つたりすることが大切である（7）。

要するに、CSR重視型の企業文化を創造していくにあたり、心理的安心感を作り出すことは、「経営理念や経営計画、行動規範などでCSRに関して会社の進むべき方向性をはっきりと明示するとともに、それらを実践していくためのCSR教育をすること」であると言える。この際、CSR部などが行う教育では、従業員の参加率を高め、アンラーニングの対象と、ラーニングの対象（目指すべき姿）を明確にした指導を行い、従業員同士の情報交換を重視することが大切である。

第2段階 認知的再定義

第2段階では、従業員が新たにとるべき行動を現場で見出す、あるいは役割モデルを模倣し心理的なアイデンティティを共有するこ

とによって認知的再定義を進めていくが、本研究の主旨に基づいて検討した場合、トップが解決法の探査および試行錯誤による学習の方を推奨することが望ましい。

シャイン[8]は、学習者の個性にほんとうに合わせることを望むのであれば、役割モデルを提供することを差し控え、学習者が自分たちの環境を調査し、自身の解決法を開発していくように奨励すべきであるとしている⁽⁸⁾。目指すべき姿を共有する同じ企業の従業員でも、従事している仕事が変われば、CSRの捉え方も若干変わってくるであろう。すなわち、従業員が自分の環境に見合ったCSR観を内面化していくことを望むのであれば、解決法の探査および試行錯誤による学習を推奨すべきだということである。

ゆえに、第2段階とは、「従業員が日々の仕事の中で、自分にとってのCSRとは何かということを考えるようになる」ことである。

第3段階 再凍結

第3段階は、新しい概念を内面化し、新しい行動を導くことである。つまり、従業員がCSRの考え方を内面化し、それに見合った行動を無意識のうちにとれるようになるということである。ここまで来れば、「従業員が、CSR経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えている状態」(目指すべき姿)になっていると言える。

以上をまとめると、CSR重視型の企業文化を作るためのフレームワークが完成する。それを以下に示す。

CSR重視型文化へのフレームワーク

第1段階 解凍

● 現状否認

- ① 経営陣の認識・明示（社会環境の変化により、自社が経済的脅威、法的脅威、倫理的脅威にさらされていることについて）
- ② 企業不祥事の発生
- ③ 経営陣がそれ以前にCSR教育を受けていること

● 心理的安心感を作り出す

経営理念や経営計画、行動規範などでCSRに関して会社の進むべき方向性をはっきりと明示するとともに、それらを実践していくためのCSR教育をする。この際、CSR部などが行う教育では、従業員の参加率を高め、アンラーニングの対象と、ラーニングの対象（目指すべき姿）を明確にした指導を行い、従業員同士の情報交換を重視する。

第2段階 認知的再定義

従業員が日々の仕事の中で、自分にとってのCSRとは何かということを考える。

第3段階 再凍結

「従業員が、CSR経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を

与えている状態」になる。

第 4 節 フレームワークの各段階における事例

第 3 節では CSR を企業文化として定着させるフレームワークを示したが、各プロセスがどのようなものなのかを具体的にイメージできるとより理解しやすくなる。そこで、第 4 節では、フレームワークの説明として、各段階における事例を紹介することにする。

(1) 第 1 段階 解凍

第 1 段階の説明として、三井物産の事例を紹介する⁽⁹⁾。

三井物産は 2000 年 3 月下旬、北方四島支援事業の国後島ディーゼル発電設備工事の入札で、外務省職員から同設備の入札予定価格の算定根拠となる積算価格の漏洩を受け、他の 2 商社（住友商事・兼松）との間で、三井物産が入札することを取り決めて入札を形骸化させ、発注元の国際機関「支援委員会」の業務を妨害した。この容疑で 2002 年 7 月 3 日、三井物産産業システム事業部の部長ら 3 社員が、偽計業務妨害罪で逮捕された。国後島ディーゼル不正入札事件である。

これによって現状否認がなされ、2002 年 10 月に檜田松瑩が社長に就任し、強力な指導・統率力と推進・実行力をもって、「世の中の役に立つ良い仕事を積み上げる」以外に社会からの信頼を回復させる道はないとして、

問題を「生まない、育てない、見逃さない」体制づくりに心を砕き、社員のコンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い企業風土づくりに力を注いだ。

具体的には、「コンプライアンス違反で会社は潰れる」、「企業の使命とは利益を増やすだけではない」、「正しい目線、高い志で良い仕事、社会の役に立つ仕事をしよう」を3つの柱として明確にし、社員の意識改革を行った。2002年11月には「三井物産の志すもの」を訓示し、2004年8月には経営理念（MVV）を制定、同年9月にはCSR基本方針を策定した。このように、CSRに関して会社の進むべき方向性をはっきりと従業員に示していったのである。

また、縦と横の対話の場として、「社長車座集会」、「アゴラ集会」、「経営陣ワイガヤ会」など、社員がざっくばらんにコミュニケーションを図れる会を設け、従業員同士の情報交換を活発化した。

さらに、三井物産の置かれた状況や社長の考え方を社員に正しく伝え、価値観を共有するために、CEOのコラム（UTSUDA.net）を設けたり、コンプライアンス研修・講習会を実施すると同時に役職員行動規範を全社員に配布し、全社員から行動規範遵守宣誓書を取り付けたりすることにより、積極的に従業員を巻き込んでいった。

（2）第2段階 認知的再定義（10）

第 2 段階における事例として、コスモ石油の「ゼロ災運動」を取り上げる。これは、コスモ石油が 2006 年から実施している、現場が主体となった多角的な安全強化を推進し、事故ゼロの達成・維持を目指す「チェンジ 21 活動」の一環として位置付けられている。

「ゼロ災運動」は事故を起こさない意識の醸成と実践に努めている。すなわち、多少のトラブルや不具合を気にしないという文化から、絶対に事故を起こしてはならないという文化への変化を目指すものだと捉える事ができる。

コスモ石油は、「ゼロ災運動」では危険を予知する活動が最も重要だとして、一人ひとりの危険予知能力を高め、危険が予測される場所では指差し呼称を徹底している。要するに、コスモ石油では、日々の仕事の中で従業員一人ひとりに安全という CSR を考えさせているのである。この結果、従業員は自分なりの CSR 観を発展させ、彼らの中で認知的再定義が進んでいると考えられる。

(3) 第 3 段階 再凍結⁽¹¹⁾

第 3 段階の事例としても、コスモ石油を扱うことにする。

コスモ石油は 2007 年度より「“ココロも満タんに” 宣言」活動を実践している。これは、コスモステーションにおいて、お客様に「心地よさ」「安心感」「信頼感」を実感してもらえるようにする取り組みである。

この取り組みの中で、従業員はお客様のカーケアに対する潜在的な要望を常に先手で気付くことで、新たな提案を行っているという。この活動を始める以前から、サービスステーションの清掃を徹底していたことや、サービスステーション周辺も店頭の一部と捉え、環境美化に努めていたことにより、お客様の要望を先手で考えることが無意識のうちに実行されるようになった、つまり従業員の中で再凍結が起こったということではないだろうか。

-
- (1) シャイン [8] p.43
 - (2) 谷本 [9] p.59
 - (3) シャイン [8] pp.56-57
 - (4) 松村 [6] p.192
 - (5) シャイン [8] pp.119-131
 - (6) 岩倉 [2] p.32
 - (7) 岩倉 [2] p.32
 - (8) シャイン [8] p.131
 - (9) 平田 光弘 [1]
 - (10) コスモ石油グループ
Corporate Report 2010 pp.19-20
 - (11) コスモ石油グループ
Corporate Report 2010 pp.15-16

第 4 章 事例研究

第 1 節では、研究対象としてなぜ東芝と富士ゼロックスの 2 社を選んだのかを説明し、2 社の概要、またどのような CSR 経営を行っているのかについて、特徴や評価されている点などを整理する。

第 2,3 節では、インタビュー内容や HP、CSR 報告書を用いて、2 社の CSR 経営への変革のプロセスをフレームワークを基に整理する。

第 4 節では、事例研究の考察を述べる。

第 1 節 研究対象企業

CSR を企業文化として定着させるフレームワークを検証するにあたり、研究対象企業を選定する条件として、CSR が企業文化に根付いている企業というのが挙げられる。しかし、CSR が企業文化に根付いている企業とそうでない企業を判別することは困難である。

そこで、外部から CSR への取り組みが高く評価されている企業を研究対象とすることにした。CSR の取り組みが外部から高く評価されている企業の方が、そうでない企業よりも、CSR が企業文化として根付いている可能性が高いからである。

そして、東芝と富士ゼロックスを研究対象企業とすることにした。2 社とも東洋経済の CSR ランキングにおいて毎年上位にランクインされている（※富士ゼロックスは富士フイ

ルム HD として)。2010年版では、東芝は17位、富士フイルム HD は4位である⁽¹⁾。

(1) 東芝

1) 会社概要⁽²⁾

社名	株式会社 東芝
本社所在地	東京都港区芝浦 1-1-1
創業	1875年(明治8年)7月
資本金	4,399億円
連結売上高	6兆3,816億円
連結従業員数	203,889人
事業概要	デジタルプロダクツ 電子デバイス 社会インフラ 家庭電器

2) CSR への取り組み⁽³⁾

- ・ 東芝グループスローガン
「人と、地球の、明日のために。」
- ・ 東芝グループが考える“インテグリティ”
社会に対して誠実に向き合い、積極的に責任を果たす
経営や財務の健全性を追求する
- ・ トップメッセージ

“インテグリティ”を追求し、「エコ・リーディングカンパニー」として持続可能な地球の未来に貢献します

東芝グループは、地球環境問題を最重要課題として取り上げ、事業活動を通じて貢献していく姿勢を経営トップが示し、報告書ではその具体的内容が詳細に説明されている。事業活動を通じた社会への貢献はCSRの核心であり、この姿勢は高く評価できる。

また、2010年のCSRレポートでは、ISO26000に示されている7つの中核的な社会責任事項にしたがって、東芝グループの活動を報告している。CSR報告書を国際的な文脈で理解してもらうために、意義のある試みである⁽⁴⁾。

(2)富士ゼロックス

1)会社概要⁽⁵⁾

社名	富士ゼロックス株式会社
本社所在地	東京都港区赤坂九丁目7番3号（東京ミッドタウン）
創立	1962年（昭和37年）2月20日
資本金	200億円
連結売上高	9,435億円
従業員数	40,228名（連結）／9,911名（単独）

事業概要

オフィスプロダクト事業
オフィスプリンター事業
プロダクションサービス事業
グローバルサービス事業

2) CSR への取り組み⁽⁶⁾

・ 私たちが目指すもの (Mission Statement)

知の創造と活用をすすめる環境の構築
世界の相互信頼と文化の発展への貢献
一人ひとりの成長の実感と喜びの実現

・ トップメッセージ

CSR を軸とした経営を強化し、お客様と社会の発展に貢献します

富士ゼロックスのステイクホルダーとのコミュニケーションに関して、多くの企業では成功した CSR 対策だけがコミュニケーションされがちであるが、富士ゼロックスは自社が直面している社会と環境の問題、そしてチャレンジを真摯にコミュニケーションしている点が優れている。

また、日本における社会問題として長時間労働があるが、富士ゼロックスはこの問題の解決のために所定外労働時間に上限を定めたり、長時間労働対象者に産業医が面談を実施している。そして大きな成果を挙げている。特に国内の関連会社の事務職は 2008 年から 2009 年にかけて 73 時間も総労働時間が減っている⁽⁷⁾。

第 2 節 東芝の事例研究

インタビュー概要

対象 株式会社 東芝

ご協力いただいた社員様

白井純様 (CSR 本部 CSR 推進室 室長)

中村忠行様 (CSR 推進室

CSR 企画担当 参事)

日時 2010 年 10 月 15 日 15:00 ~ 16:00

場所 本社ビル 22 階 22B03 会議室

第 1 段階 解凍

・ 現状否認

東芝において、現状否認はどのようになされたのだろうか。白井室長によれば、グローバル化が最も大きなきっかけであったということである。グローバル企業として、企業のあり方を整え、外に説明できる体制を整えるという意味で 2003 年に CSR 本部が作られ、そこから本格的に CSR 経営を推進していった。

これは、現状否認の①にあたると考えられる。グローバル企業として活動していくに際し、CSR 意識の高い海外の投資家や消費者に対して責任のある対応をしていかなければ、経済的脅威、法的脅威、倫理的脅威にさらされることになるということにトップが気づいたのであろう。

また、グローバル化と同時に迅速に CSR 経営を進めていくことができた理由として、1987 年に不祥事が起きていたことが挙げられる。1987 年の東芝機械(株)ココム違反事件である。これは、東芝機械(株)の数値制御工作機械を、某商社が申請者となり、本当は九軸および五軸同時制御の工作機械各四台の輸出なのに、規制対象にならない二軸以下のものと偽って輸出し、数値制御部分はノルウェーの国営兵器会社コングスベルグ社から輸出したという事件であった⁽⁸⁾。これによって、東芝の経営幹部には、このような事件を二度と起こさないという意識、すなわち CSR に取り組む意識が醸成されたということである。

以上をまとめると、東芝の現状否認の源泉はグローバル化に対応したトップの発言であるが、それを導いたのは、1987 年に起こった不祥事だということである。要するに、直接的な現状否認の源泉がトップの発言、間接的な現状否認の源泉が東芝機械(株)ココム違反事件であったのである。

・ 心理的安心感を作り出す

東芝は、従業員に対して明確に会社の進むべき方向性を示すため、2005 年の経営方針に明確に CSR 経営を入れた。キーワードは「地球内企業」であり、その意味は、①グローバル企業として地球温暖化に事業を通して取り組む、②グローバル化していく上で大切なダイバーシティ経営を行うというものであった。

また、事業の中期経営計画と環境に関する目標を一体化させるという試みで、2007年に「環境ビジョン2050」を公表した。

このように、東芝では経営方針や経営計画という事業活動と関連性の高いところでCSRの取り組みについて明示することで、従業員に明確なビジョンを示していったのである。

CSR教育の方針に関しては、より多くの従業員に納得してもらうため、Eラーニングなどでは様々な事例を用いているということである。また、従業員同士の情報交換という点に関しては、社内ウェブで従業員側からの声を集めた。具体的には、「自分はこういう観点でCSRを実行している」という意見を集めたということである。

多くの従業員にCSRに対して興味を持ってもらうために多様な事例を用いることや、従業員同士がCSRについての意見交換をする場を設けたということは、CSR重視型の企業文化を作る上で不可欠な要素である。第1段階において、東芝のCSRマネジメントは、本研究が提示するフレームワークに当てはまっていると言える。

第2段階 認知的再定義

CSR重視型文化へのフレームワークの第2段階は、従業員が日々の仕事の中で自分にとってのCSRとは何かを考えるというプロセスであるが、東芝の取り組みはまさにこれに

合致している。

白井室長は、2003年（CSR本部設立）から2006年までをCSRマネジメントの第1ステージ、2007年（CSR推進室誕生）からを第2ステージと位置付けている。第1ステージでは、従業員に対してCSRとは何かについて教育したり、CSR経営のための組織を作ったりした。一方、第2ステージでは、従業員一人ひとりに「自分たちのCSRとは何か」ということを考えてもらうための教育を進めているということである。そのような教育の背景として、白井室長は次のように話す。「半導体用のCSRコンセプト、家電代物系のCSRコンセプト、充電系のCSRコンセプト、全部作ってマニュアル管理をするようになると、多分それは自発的なCSRではなくて管理されたCSRになってしまう。多分そこにはその『まあやっとならばいいんじゃないの』ということで終わっちゃうことがあるので、それぞれの立場で考えてもらって自分の仕事に反映してもらうことが、東芝の場合は基本的に重要になっているんじゃないかと思います。」

具体的な教育方法としては、職場ごとに全ての従業員に主体的に「自分たちのCSRとは何か、東芝らしいCSRとは何か」ということについて考えさせている。

このような取り組みをすることにより、従業員は日々の仕事の中で、自分にとってのCSRとは何かということのを常に考えさせられることになる。すなわち、東芝では従業員の

中で認知的再定義が起こっていると言えるであろう。

第 3 段階 再凍結

東芝において、従業員は CSR 経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えているのであろうか。

白井室長によれば、利潤に対する考え方に關しては、短期的なものではなくて、中長期的な利潤に結び付くものでなければいけないというように変わってきたということである。

また、白井室長は次のように話されていた。「CSR とは言わないかもしれないけど、社会の課題はどこにあるか、ニーズみたいなものを見つけようとする姿勢が入ってきたということ、今まで技術の延長線上で自分はテレビ屋で画像だけ作ればいいんだと言っていたのが、そうじゃなくて省エネもあるし、テレビとその先の電力系とどう繋げていくのかというような話にいったりとか、そういう意味では CSR がかなり強く、CSR 的センスが従業員の中に入ってきた。どのくらいの次元で従来というか分からないですけど、30 年前と比べれば雲泥の差でそういう意識が皆あるし、去年入った従業員は当たり前前に CSR というものを分かっている。会社の風土としてはすごい変わった。」

さらに、中村様によれば、一昔前は何も入っていなかったが、CSR 的な要素がパンフレットや保証書に加わり、それを必ず入れると

いうマインドを全員が持っているということである。

これらの発言から、東芝の従業員は CSR を意識されないレベルにまで落とし込んでいると考えることができる。すなわち、従業員が、CSR 経営こそ真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えている状態であると言える。

第 3 節 富士ゼロックスの事例研究

インタビュー概要

対象 富士ゼロックス株式会社

ご協力いただいた社員様

河合桂子様 (CSR 部 企画グループ)

日時 2010 年 10 月 21 日 14:00 ~ 15:30

場所 本社ビル 3 階

第 1 段階 解凍

・現状否認

富士ゼロックスが本格的に CSR 経営に乗り出したのは、CSR 部ができた 2005 年である。河合様によれば、会社として CSR を推進する組織が必要だという認識に至ったのが 2005 年であったということである。

では、富士ゼロックスの現状否認の源泉は何であったのだろうか。筆者は、③ 経営陣がそれ以前に CSR 教育を受けていたというのがそれであると考え。教育により CSR の重要性を認識したトップが、CSR ブームという

社会の流れなどを考慮し、2005年に本格的にCSR経営をスタートさせたのである。

ところで、富士ゼロックスでは早くも1993年に小林会長が「良い会社構想」（強い、やさしい、おもしろい会社を目指すもので、CSRの概念に近い）を発表したのである。河合様は、経営層がCSRの考え方を持っている背景を次のように話す。「小林の後も何人か歴代のリーダーがいて今の山本に至るんですけども、やはりその考え方は引き継がれてきているんですね。小林がトップを務めていた時期が長かったんですけども、今のトップってだいたい小林と一緒に仕事をしたことがある人がほとんど。小林が部長だとかそれくらいのおきに仕事をしていたメンバーなので、そういうことをずっと言われて育ってきているので、その考え方はずっと持っていた。」

つまり、富士ゼロックスのトップは、当時の小林会長からCSR教育を受けていて、それが富士ゼロックスの現状否認の源泉であったのである。

・心理的安心感を作り出す

心理的安心感を作り出すために富士ゼロックスが行った取り組みを紹介する。

まず、目指すべき姿を明確にしたという点では、2007年のCSR基本方針⁽⁹⁾（1. 基礎的企業品質の徹底、2. お客様を最優先した活動、3. 対象範囲の拡大）の策定が挙げられる。

CSR 教育としては、全社員に DVD を配布した。タイトルは「CSR に学ぶ」であり、約 20 分の間に、①世の中で今どういうことが起きており、企業には何が求められているのか。②富士ゼロックスは過去においてどうしてきたのか、また今後どうしていくべきか。③トップメッセージが収められている。

また、従業員に対してサステナビリティレポートの勉強会を行っている。この際の基本方針として、河合様は「世の中の動きがこうだから富士ゼロックスはこういうテーマに取り組む。だから中身を説明するんじゃなくて背景を説明することが重要かなと思っています。」と語る。

富士ゼロックスにおいても、多くの従業員を積極的に参加させるために、CSR 教育の仕方に工夫が見られる。世の中がこうであるから自社はこれに取り組む必要があると説明されれば、従業員の心理的安心感を作ることができるであろう。従業員に配布した DVD にも、それと同じ工夫が見られる。

第 2 段階 認知的再定義

第 2 段階は、従業員が日々の仕事の中で、自分にとっての CSR とは何かということを考えるプロセスであるが、もともと富士ゼロックスには従業員自らが考えるという社風があるようである。河合様は次のように言う。「社長にも違うことは違うと言ってより良いものにしようとして、実際に良いものが生ま

れることも多い。あとはもう1つ、社長が言わなくても、現場でこれをするんだと言って信念を持ってやっている人がいる。その人が信念を持ってやった活動が社会から評価されて、気が付いたら会社としてすごく代表的な事例になっていたということも実は結構あるんですね。資源循環システムというのが前々から評価が高いんですけれども、実は1995年の段階で商品リサイクル全社方針として、会社として方針を決めたんですね。環境なんて全然世の中の大きな話題じゃないころからやるんだって言った人がいたんです。」

では実際に従業員は自分にとってのCSRとは何かを考えているのだろうか。河合様は、「そうだと思います。みんな自分の持論があると思う。社長が言うことってというのは、比較的もっと大きい話だと思うんですね。だからそれを受けて、自分だったらこう考えるとか、自分の仕事に置き換えるとかどうなるとか、やっぱり本人が考えないと、当然そこは違いが出てくると思うので。」とおっしゃっていた。

これらのことをまとめると、富士ゼロックスでは、CSR経営が始められるとともに、もともとの風土によって従業員たちは自らのCSRについて考え、今ではそれぞれが自分のCSR観を持っている、つまり認知的再定義がなされたということである。

第3段階 再凍結

富士ゼロックスの従業員は、CSR経営こそ

真実であることを認識し、それが意思決定スタイルに影響を与えているのか。

河合様は次のように話す。「正直言って、『CSRって言ってるけど、現場は全然違うよ』って言われることもまだまだ多い。『社長は大きい話をしているけれども、営業の現場に出たら、これだけ売れとかいくら売れとか、そういう話ばかりだよ』って言われることはまだまだあって、社長の言ってることが末端まで行き渡っているかということそれはそうじゃない。富士ゼロックスの全員がCSRに対して完全に同じ答えを言えるかといったら多分言えないし、まだまだ温度差があるのは事実です。」

富士ゼロックスの第3段階については、第4節で検討する。

第4節 考察

第2,3節では、本研究において構築したCSR重視型文化へのフレームワークを用いて東芝と富士ゼロックスの事例研究を行った。

東芝に関しては、構築したフレームワークに事例が当てはまっていたとすることができ。しかし、富士ゼロックスにおいては、第2段階まではフレームワークに沿って展開されていたものの、第3段階ではその通りにはならなかった。

それではCSR重視型文化へのフレームワークは無効であるということなのか。これについて、筆者はそうではないと考える。では

なぜ富士ゼロックスではうまく実証されなかったのか。筆者はその理由を以下の3つにまとめた。

- ① 心理的安心感が不十分であったために第3段階まで達しなかった
- ② 従業員が考える仕組みを作っていなかったために第3段階まで達しなかった
- ③ 富士ゼロックスは現在、第2段階から第3段階への移行期間である

①に関しては、特に従業員の巻き込みと従業員同士の意見交換が不十分であると言える。全従業員に対してDVDを配布しても、見るか見ないかは従業員に任されてしまう。これでは、せっかく内容の濃いDVDを作っても意味なく終わってしまう。また、従業員同士が意見交換できる仕組みを作ることは重要である。

②に関しては、富士ゼロックスは特に従業員に自発的に考えさせる仕組み作りを行わず、自発的に考える企業風土に任せていたと言える。確かに、考える風土があれば、従業員は自分なりに考えるであろうが、その程度が異なるし、また継続的に考えさせることは難しいのではないのか。

以上は、富士ゼロックスの取り組みが不十分だったためにCSR重視型の文化ができていないとする考え方である。インタビューにに応じてくださった河合様は、「ただ、こういうのって繰り返しやるしかないんですね。さっ

き教育を全社員にやったって言ったんですけど、それをやった時のアンケートを読むと、2万人くらい答えてくれて、やっぱりうちの会社ってこういう会社だよねとか、こういうことを繰り返してほしいとか、もっとマネジャーを教育してほしいとか、みんな思いを持って書いてくれているので、繰り返し、うちの会社はこういう風にするんだっていうことをトップからも言わないといけないし、私達もCSR部としてレポートを出すだけではなくてやらないといけないかなというところですよ。」とおっしゃっていた。

①と②に対して、③は全く異なる考え方である。すなわち、富士ゼロックスの取り組みが不十分であったためにCSRが文化として定着していないのではなく、むしろもうすぐ定着すると考えるのである。シャイン[8]によれば、組織を壊したり、再構築したりすることなく基本的な仮定を変える必要がある場合、変容させるには5年から15年あるいはそれ以上の年月が必要であるということである⁽¹⁾。富士ゼロックスがCSR経営に本格的に乗り出したのは2005年。まだ5年しか経っていないので、この考え方が最も適切なものかもしれない。

(1) [w4]「東洋経済、企業のCSRランキングを発表」

<http://journal.mycom.co.jp/news/2010/03/15/009/index.html>

-
- (2) 東芝グループ CSR レポート 2010 p.3
(3) 東芝グループ CSR レポート 2010 pp.1-5
(4) 東芝グループ CSR レポート 2010 p.49
(5) 富士ゼロックス
Sustainability Report 2010 p.39
(6) 富士ゼロックス
Sustainability Report 2010 pp.3-5
(7) 富士ゼロックス
Sustainability Report 2010 p.40
(8) 清川 [3]p.94
(9) [w1]「CSR 基本方針」
<http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2010/vision/>
(10) シャイン [8]p.134

第 5 章 事例研究を終えて

第 1 節では、本研究で構築したフレームワークの有効性について述べる。

第 2 節では、今後の課題について言う。

第 1 節 CSR マネジメントのこれから

まずは本研究の流れを確認しておこう。

第 1 章では、現在では各企業が CSR の取り組みを進めているが、それが形式的なものである場合もあるという現状に問題意識を持ち、「経営層がどのような取り組みを行うことによって、現場の従業員の意識改革を行い、全社一体となった CSR 経営を推進することができるか」という問題提起をした。

第 2 章では、研究の問いに対して企業文化論の機能主義アプローチを取ることを示し、第 3 章では、シャインの企業文化変革モデルから、CSR 重視型文化へのフレームワークを導いた。

第 4 章では、そのフレームワークを用いて東芝と富士ゼロックスの事例研究を行った結果、東芝ではフレームワークの有効性が実証されたが、富士ゼロックスでは実証されなかった。そして、実証されなかった理由として 3 つの考え方を示した。

しかし、フレームワークの有効性が否定されたわけではない。理由の 3 番目に示したように、富士ゼロックスは現在第 2 段階から第 3 段階への移行期間であるとすれば、このフレームワークは正しいということになる。

仮に理由の①や②が真実であったとしたら、それは全てをフレームワークに忠実に従っていく必要があるということである。ゆえに、CSR重視型文化へのフレームワーク自体は有効であると結論付けることにする。

今後、日本企業が企業文化としてCSRを定着させることの重要性を認識し、実際にCSR重視型文化を創造する努力をしていくことを期待したい。従業員が暗黙の仮定としてCSRの考え方を持つことでどれだけ企業社会が豊かになるのか、そこにはどのような社会があるのかを想像することは容易ではないが、本研究がそのような社会づくりのきっかけになれば、これほど嬉しいことはない。

第2節 残された問題

最後に、本研究で明らかにされなかったことについて3点示しておく。

まず、現状否認の曖昧性に関してである。フレームワークでは、必ず何らかの現状否認があり、CSR経営に乗り出すことを前提としている。しかし、渋沢栄一や松下幸之助に見られるように、日本の経済人はCSR的な考え方を持っていることが多い。そのため、「創業者がCSR的センスを持っていたために、我が社はCSRに積極的に取り組んでいる」ということも考えられるであろう。この場合、現状否認の源泉を特定することは難しい。

次に、フレームワークの各段階の境目が曖昧であることが挙げられる。現在どの段階に

あるのか、またいつになったら次の段階へ進むのかが明確ではない。

最後に、CSRは時代によって変わるということに関してである。既にCSRを暗黙の仮定として持っているとしても、企業と社会の関係が変化し、企業に求められるものが変わった場合、再び「解凍→認知的再定義→再凍結」というプロセスを経なければならないのであろうか。

これらが本研究に残された問題である。

文献一覧

[1]平田 光弘「不祥事企業の経営再生:三井物産と雪印乳業のケースから」

『星城大学経営学部研究紀要』星城大学、2007-09-30

[2]岩倉秀雄『コンプライアンスの理論と実践』

商事法務、2008年

[3]清川佑二『企業改革へのCSR実践論

ーリスクを乗り越えるコンプライアンス経営ー』

日経BP企画、2007年

[4]桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論〔補訂版〕』

有斐閣、2010年

[5]間嶋崇『組織不祥事ー組織文化論による分析ー』

文眞堂、2007年

[6]松村洋平編著『企業文化ー経営理念とCSRー』

学文社、2006年

[7]佐藤郁哉・山田真茂留

『制度と文化 組織を動かす見えない力』

日本経済新聞出版社、2004年

[8]シャイン・金井壽宏監訳

『企業文化ー生き残りの指針ー』

白桃書房、2004年

[9]谷本寛治『CSRー企業と社会を考えるー』

NTT出版、2006年

[10]谷本寛治

『新装版 企業社会のリストラクション』

千倉書房、2008年

URL一覧

[w1]富士ゼロックス <http://www.fujixerox.co.jp/>

[w2] グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク

<http://www.ungcjn.org/index.html>

[w3] ISO/SR 国内委員会

<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/index.asp>

[w4] マイコミジャーナル

<http://journal.mycom.co.jp/index.html>

[w5] 日本経済団体連合会

<http://www.keidanren.or.jp/indexj.html>