

2017 年度 学士論文

CSR と組織変革

～意識改革のためのコミュニケーション～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140891-7 守谷勇治

はしがき

卒業論文が完成した。不思議なことに、論文が完成した今、書き始める前よりもわからないことが増えたように感じる。ただ、その気持ちは前向きだ。この論文を通して自分の問題関心を調査し、多くの方々のご協力のもと、納得いく答えを出すことができた。しかし、新しい疑問が次から次へと湧いてくる。残された課題として書いた具体的な疑問もあれば、調査の過程で見つけたこの論文とは直接関係しないもの、さらには言葉にならないモヤモヤしたものまで、様々なクエスチョンマークが渦巻いている。実際に企業で働いて現場に触れてみたい、そして疑問をもっと具体化してまた勉強したい、そんな気持ちがぼんやりと芽生え始めた。

思い返せば、こうして自分から勉強したいと思うことなど、ゼミに入る前までは全くないことであつた。私は系属校から受験を経ずにこの大学へ入学し、「自分は周りの人よりも努力していない」という負い目をずっと感じていた。しかしそんなコンプレックスを持ちながら、勉強や課外活動に精を出すこともしていない、意志の弱い学生であつた。締切前に慌てる姿は相変わらずであることなどまだまだ甘いところはあるが、谷本ゼミでの生活を通して、自ら学び、努力する姿勢を身に付けることができた。私たちにたくさんの壁を用意し、努力することのお手本を背中で見せながら厳しくも温かいご指導をいただいた谷本先生、答えのない深い問いかけを投げ、私たちに自分の意見と情熱を持つ大切さを教えてくださった土肥先生、お互いのいいところも悪いところも認め合いながら支え合ってきた、もはや家族のような存在となったゼミテン、いつも親身に私たちをサポートしてくださった森塚さんをはじめ、私たちのゼミ生活を支えてくださったすべての方々への感謝を申し上げたい。

また、本論文を執筆するにあたって、たくさんの方々のご指導とご協力をいただきました。Y社の皆様には学生の私に質問項目に応じて3部門のご担当者様とのインタビューの場を提供していただき、3時間以上ものお時間をいただきました。また、大和ハウス工業株式会社の内田様にはイベント中の大変お忙しい中にもかかわらず、インタビューへのご協力にご快諾いただきました。実務の場で精力的にお仕事をされている皆様のお話は、インタビュー内容としてはもちろんのこと、来年から社会人になるにあたり、仕事に対する姿勢の面でも非常に勉強になるものでした。この場を借りて皆様の多大なるご協力に心より感謝申し上げます。

2018年1月30日

守谷勇治

目次

第1章 日本におけるCSRの広がり直面する課題.....	1
第1節 問題意識とテーマ選定理由.....	1
第2節 本論文の構成.....	2
第2章 CSRは企業にどのような変革を求めるか.....	3
第1節 持続可能な発展を求める潮流と企業に求められる役割の変化.....	3
(1) CSRの定義.....	3
(2) 持続可能な発展を求める議論の高まりとCSR.....	4
(3) 日本における動向.....	6
(4) 近年の日本におけるCSR優良企業による不祥事.....	6
第2節 CSRを組織に根付かせるために必要なステップ.....	8
第3節 総括.....	9
第3章 組織変革論から考えるCSR推進に必要な要素.....	11
第1節 本研究における組織変革の捉え方.....	11
(1) 組織の概念.....	11
(2) 組織変革の概念.....	11
第2節 組織変革プロセスについての先行研究.....	13
(1) シャイン(2016)による変革プロセスモデル.....	13
(2) コッター(1996)による変革の8段階プロセスモデル.....	17
(3) 計画的変革と創発的変革.....	20
第3節 総括.....	21
第4章 事例研究.....	23
第1節 分析視点とフレームワーク.....	23
(1) 事例分析の目的.....	23
(2) 分析手順.....	23
第2節 Y社の事例.....	24
(1) 事例選定理由.....	24
(2) 企業概要.....	24
(3) 調査方法.....	24
(4) 事例分析.....	25
第3節 大和ハウス工業株式会社の事例.....	32

(1) 事例選定理由	32
(2) 企業概要.....	34
(3) 調査方法.....	34
(4) 事例分析.....	34
第 4 節 総括.....	37
第 5 章 CSR を組織に根付かせるための終わりなき変革.....	39
第 1 節 本論文の総括.....	39
第 2 節 残された課題.....	39
参考文献.....	41
参考 URL.....	41

第1章 日本におけるCSRの広がり直面する課題

第1節 問題意識とテーマ選定理由

CSRブームといわれた2003年以降、日本企業にも急速にCSRが広まり、発展をみせてきた。東洋経済新報社発行の『CSR企業白書2017』¹によると、CSR担当部署を設置している企業は専任・兼任を合わせて70.9%にのぼり、CSR担当役員を設置している企業も専任・兼任を合わせ68.3%となっている。このように、CSR推進体制の整備は多くの企業で進んできており、充実をみせてきている。さらに、2015年にはSDGsの採択や、GPIFのPRIへの署名などの動向もあり、企業がサステナビリティを意識した経営を行う重要性はより一層高まってきている。

このような情勢の中、多くの企業のCSRレポートには「事業活動そのものがCSR」「本業を通じたCSR」という言葉が並び、「自社のビジネスがどのように社会に貢献しているのか」ということを発信するようになってきた。

しかしながら、自社のビジネスが社会課題の解決に貢献していることを積極的に示す一方で、従業員の労働環境やコンプライアンスなどの点で問題を抱えるケースが後を絶えない。例えば2016年10月には電通社員の過労自殺が大きく報道され、2017年6月には富士フィルムホールディングスでの不正会計が発覚した。同年11月には日産自動車でも製品の無視覚検査が発覚し、富士重工業でも同様の問題が発覚した。さらに、神戸製鋼所、三菱マテリアル、東レにおいては品質データの改ざんが発覚した。これらの企業ではいずれもCSRの取り組みをレポート上で開示しており、自社が社会的責任を果たしていることを示している。中でも富士フィルムホールディングスは東洋経済CSRランキングにおいて3年連続1位(2015～2017年)の評価を得ていながら不祥事を起こし、ほかにも日産自動車は2017年のランキングで17位、東レは21位の高評価となっている。このように、レポート上でCSRへの積極的な取り組みをみせているはずの企業が不祥事を起こすケースが後を絶えないことから、コンプライアンスに関することのみならず、CSRとして行われている環境対策や人権対策などにおいても現場レベルまで浸透していないのではないかと筆者は考えた。谷本(2013)²も、「CSRをマネジメントのプロセスに組み込み、組織に根づかせ、適切な権限と仕組みによって統治し、社会的に責任のあるビジネスを実践していくことは、容易なことではない」と述べており、現場での制度整備や従業員の意識改革の必要性を指摘している。しかし、それらの制度整備や意識改革はどのように行えばよいのか、どのような条件が揃えば実行されるのかということについて具体的には述べられていない。そこで、本論文では、「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力は何か」を問題提起とし、これを明らかにしたい。

第2節 本論文の構成

本論文は問題提起「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力とは何か」を明らかにするために、5つの章に沿って考察していく。

本論文の問題意識を述べた第1章に続き、まず第2章では「CSRが組織に根付いた状態」を定義する。それにあたっては、CSRの概念について、CSRが求められるようになった背景とあわせて整理した上で、社会的に責任あるビジネスを行っていくために、企業はどのように変化しなければならないのかを考える。

続いて第3章では、組織変革論の視点からCSRを組織に根付かせるために必要な行動を考察する。CSRの推進をトップダウン型とボトムアップ型に分類し、それぞれに適した変革プロセスモデルを適用することで、事例研究へつなげていく。

次に第4章では、産業用機械メーカーY社と大和ハウス工業株式会社の事例を通して、第3章までに考察した変革モデルの有用性の確認と、CSRの推進に伴う組織変革を成功させるためのポイントを考察する。

以上の流れをもって、第5章を総括とし、本論文は構成されている。

¹ 東洋経済新報社『CSR企業白書2017』pp.426～427。

² 谷本（2013）p.166。

第2章 CSRは企業にどのような変革を求めるか

第1節 持続可能な発展を求める潮流と企業に求められる役割の変化

本論文における問題提起「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力とは何か」ということを考えるにあたって、本章では「CSRとは何か」「CSRはなぜ求められるようになったのか」「現在の日本企業のCSRの課題」を本節で確認し、第2節において「CSRを組織に根付かせるためのステップ」を考察する。そして、「CSRが組織に根付いた状態とはどのような状態か」「CSRが組織に根付いた状態を実現するために必要な行動は何か」ということを明らかにしたい。

(1) CSRの定義

CSRという言葉は社会貢献活動やコンプライアンスと同義に理解されることも多く、また、近年「ESG」や「CSV」といった言葉が頻繁に使用されるようになったことでCSRの理解に混乱が見られるケースも少なくない。そこで、本論文でははじめにCSRの定義を確認しておく。

CSRの定義について、谷本(2006)¹⁾は「CSRの3つの次元」という考え方を示している(図表2-1)。^①<経営活動のあり方>は、企業経営そのものを問うことであり、環境対策やコンプライアンスにとどまらず、従業員の労働環境や人事における差別の撤廃、さらにはサプライチェーンにおける環境や人権問題への配慮など、多様な活動が求められる。特にビジネスを行うプロセスに焦点を当てたもので、CSRの中でも最も基本とされる内容である。^②<社会的事業>は、社会的課題の解決を自社のビジネスとして行うことである。環境配慮型商品の開発や地方創生ビジネスなどがこれに該当する。近年「事業を通じた社会貢献」として多くの企業が取り組み、その成果を示すようになってきている。ポーター(Porter, M)の提唱する「CSV」も、これに該当する考え方であると捉えられる。^③<社会貢献活動>は企業が行う慈善活動や寄付活動などが挙げられる。本業とは離れた活動であると位置づけられるが、自社技術を活用した途上国支援によって未開拓市場へのブランド浸透を図るなど、戦略的な取り組みを行う企業も存在する。

本論文ではCSRをこれら3つの次元からなるものと理解し、進めていく。現代の企業には社会的責任としてこの3つの次元で挙げられているような事柄が求められているのである。では、CSRの定義について確認したところで、次になぜこのようなことが求められるようになったのかについて、社会的背景を以下でみていく。

図表 2-1 CSR の 3 つの次元

■CSR＝企業経営のあり方そのものを問う

① 経営活動 の あり方	経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む （戦略的組み込み）
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境、情報公開、など
	→<法令遵守・リスク管理の取り組み> and <新しい価値を創造する積極的取り組み>（＝イノベティブな取り組みの必要性）

■社会的課題への取り組み：社会的事業

② 社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障がい者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRI ファンド、など
	→<新しい社会的課題への取り組み>（＝社会的価値の創出：ソーシャル・イノベーション）
③ 社会貢献 活動	経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	・本業から離れた支援活動（金銭的/非金銭的寄付） ・本業の技術・ノウハウを活用した支援活動
	→<戦略的なフィランソロピーへの取り組み>

出所：谷本（2006） p.69

(2) 持続可能な発展を求める議論の高まりと CSR

現在の CSR を求める議論は、持続可能な発展を求める潮流の中で高まってきた。谷本（2013）²⁾によると、1970 年代以降、社会経済システム、企業システムのパラダイム転換が起こっているという。それまでは経済成長が中心にあり、環境問題・社会問題は与件とされてきた。しかし経済成長に伴い地球温暖化や途上国における人権問題をはじめとした一国の枠、政府の力だけでは解決できない問題が顕在化してきた。こうした背景から、国連を中心に持続可能な発展が議論されるようになってきた。「持続可能な発展」は、1987 年のブルントラント委員会にて取り上げられた概念で、「将来の世代のニーズを損なうことなく現代のニーズに応えていく発展」と定義され、世代間公平、そして経済発展と環境対策は共存しうるものであるとの考え方が示された。

そして、1990 年代以降のグローバル化とインターネットの発展によりますます企業の経済力が拡大してくると、同時に企業の環境や社会への影響力も強くなり、そのネガティブな側面が顕在化してきた。1992 年のリオ地球サミットでは「アジェンダ 21」が採択され、大量生産—大量消費—大量廃棄型の先進国社会に問題提起がな

され、途上国における人口増加にともなう環境破壊の問題も議論された。さらに、1995年の世界開発サミット以降は、持続可能な発展の問題に貧困・社会問題も含まれるようになっていった。

2000年代になってからは、2002年のヨハネスブルグ・サミットにおいて持続可能性についての議論が政府やNGOのみならず、産業界も巻き込んで行われた。国境を越えた環境問題や貧困をはじめとした社会問題への取り組みには、政府、企業、NGOのセクターを超えたパートナーシップが必要であるとの認識が定着していった。2015年に国連において全会一致で採択されたSDGs（図表2-2）は2030年までの国際社会の17の目標と169のターゲットを設定し、先進国と途上国、またセクターも問わずすべての組織や人が取り組んでいく課題を共有した。

個別分野においても、人権分野においては2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」が、環境分野においては2015年に「パリ協定」が国連によって採択され、企業にも対応、積極的な取り組みが求められている。1990年代以降欧米で広がりを見せてきたSRF³も、2005年のPRIの公表によりさらなる広がりをみせている。

このような国際社会における持続可能な発展を求める議論の高まりの中で、環境・社会問題解決の担い手として企業にもその役割が求められるようになってきたのである。グローバル化の進展により企業の活動はますます拡大し、一国の政府よりも大きな経済規模を誇る多国籍企業も多く存在する。企業の経済活動が環境・社会に与える影響は大きく、そのネガティブな影響を政府がすべてカバーすることは不可能であるため、このような負荷を企業が自主的になくしていくことが求められている。また同時に企業の持つ技術力などのリソースを活用して、イノベーティブに社会課題を解決していくことが期待されているのである。

図表 2-2 SDGs（Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標）



出所：国際連合広報センターウェブサイト

http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030_agenda/sdgs_logo/

(3) 日本における動向

日本において CSR が広がりを見せるようになってきたのは CSR 元年といわれる 2003 年以降のことであるが、このように CSR が日本でも議論されるようになった要因として、谷本（2006）⁴は日本における企業社会の構造変化を指摘している。

1990 年代以前は、多くの日本企業は株式相互持合構造を築くことで安定的な経営環境を維持していた。しかしバブル崩壊を契機にその相互持合構造は徐々に崩れ、海外機関投資家による株式の保有率が高まっていった。これらの機関投資家による議決権行使の動きなどを受けるケースが増えていった。また、グローバル化の進展により日本企業の海外進出が進み、進出先で市民や NGO から環境や人権への配慮を求められるケースもみられるようになってきた。さらに国内においても 1998 年に NPO 法が施行されるなど、市民の社会貢献意識が高まりを見せた。こうした要因と、先に述べたような国際社会の潮流を受け、日本企業は CSR を求める声を無視できなくなってきたのである。

こうした背景から、CSR 元年といわれる 2003 年以降、日本においても CSR は広がりを見せた。経済同友会が 2003 年に企業行動白書『「市場の進化」と社会的責任経営』を発表したところから議論が高まりを見せるようになった。ISO による社会的責任の規格化の動きを受け、2004 年に経団連は企業行動憲章を改定し、CSR への対応も行うようになった。その後も企業行動憲章は改定を重ね、2017 年 11 月の第 5 回改定では、SDGs 達成を見据えた「Society 5.0」の実現を掲げている（図表 2-3）。また、2015 年には世界最大の機関投資家である GPIF が PRI に署名し、投資先選定の基準に企業の E（環境）S（社会）G（ガバナンス）についての取り組みを組み込んでいく姿勢を見せた。2017 年 7 月に GPIF が日本株の ESG 指数を選定し、運用を開始して以降、新聞各紙でも「ESG 投資」という言葉が頻繁に使われるようになり、関心の高まりを見せている。

(4) 近年の日本における CSR 優良企業による不祥事

以上みてきたように、日本においても CSR は広がりを見せた。しかし、CSR 担当部署を設置し、CSR 報告書を発行することはもちろんのこと、その取り組みにおいて高い評価を得ていたはずの企業による不祥事が近年多発している。以下の図表 2-4 は、過去 3 年以内に発覚した主な CSR 優良企業における不祥事の例である。ここに記載されているもの以外にも大きく報道された企業不祥事は複数存在するが、東洋経済 CSR ランキングにおいて特に高い評価を得ていた企業に絞って記載している。これらの企業は 1 章でも紹介したように CSR の取り組みにおいて非常に高い評価を得ていた。しかしながら、図表 2-1「CSR の 3 つの次元」において最も基本とされる①<経営活動のあり方>の面で問題を抱えており、組織全体に法令遵守意

識が浸透していなかったことが露呈したのである。これについて谷本（2014）⁵も、①<経営のあり方>の部分に問題があれば、いくら②<社会的事業>③<社会貢献活動>の部分で貢献しても相殺されるものではなく、まず①に取り組んでいるかどうかを最も重要であると述べている。こうした理解は日本においても定着しつつあると谷本（2013）⁶は述べたが、経営層と現場に意識の差があったばかりではなく、経営層が不正に関与していたり、隠蔽を図っていたケースも存在した。このような事例から、コンプライアンスの面にとどまらず、CSRとして各企業で取り組まれている事項は本当に従業員に浸透しているのか、社会的公正性、環境や人権への配慮を持ち、社会課題解決に向けてビジネスに取り組むという意識を一人ひとりが持つようになっているのかということについて、CSR元年から15年弱が経過した現在、もう一度考え直す必要があると筆者は考える。そして、そのような意識を組織に定着させ、実践していくためには社内でのどのような取り組みを行うことが必要であるのか、具体的手法の共有が必要であると考えます。

図表 2-3 Society 5.0



出所：日本経済団体連合会ウェブサイト

<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/2017shiryo2.pdf>

図表 2-4 2015 年以降に発覚した主な CSR 優良企業による不祥事

年	企業	不祥事の内容
2015	東芝 ⁷	1500 億円以上にのぼる不正会計、原発事業における巨額の減損隠し
2017	富士フイルム ⁸	子会社富士ゼロックスにおける 375 億円にのぼる不正会計
2017	日産自動車 ⁹	無資格の従業員が製品の完成検査に関与している事態が常態化、100 万台以上のリコールを実施
2017	東レ ¹⁰	2008 年以降に子会社において 100 件以上の品質データ改ざんが行われていたことが発覚

出所：筆者作成

第 2 節 CSR を組織に根付かせるために必要なステップ

前節では、CSR の概念と CSR が求められるようになった背景、近年の動向を確認した。本節では、実際に CSR を組織に根付かせるために、企業は何を行っていけばよいのかということ、谷本（2013, 2014）をもとにみていく。

谷本（2013）¹¹は、日本企業において CSR の制度化は急激に進んだが、制度ができたからといってそれらが自動的に機能するわけではなく、その実態には課題が多いと述べている。CSR 担当部署や報告書の発行といった制度化が進んだ現在の課題としては、CSR をマネジメントプロセスに組み込んでいくこと、地球社会のサステナビリティのために新しい事業をもって貢献していくことの 2 点を自社の競争力につなげていくことであると指摘している。前者に関しては、まず経営理念やビジョンを見直し、それをもとに経済・環境・社会の各項目についての戦略を中期経営計画に組み込むことが必要である。そして、中期経営計画に基づき、各部署への具体的なアクションプランを策定し、各部署で PDCA を回し、定期的なセルフチェックを行い、適切な評価、フィードバックを行える体制を整えることが必要なこととして挙げられている。つまり、トップダウンで CSR を戦略に組み込み、日常業務の中に落とし込んでいくことが必要とされる。後者に関しては、企業経営にサステナビリティの概念を組み込み、イノベーションを創出し、新しい事業を作っていくことが必要であると述べている。さらに、谷本（2014）¹²は、トップダウンによる計画の立案、戦略実施にとどまらず、具体的テーマについては現場での課題を柔軟に受け止め、創発的に戦略を考えていく姿勢・思考が必要であるとも述べている。

以上のことを図表 2-1 「CSR の 3 つの次元」と関連させながらまとめたものが図表 2-5 である。

図表 2-5 CSR を組織に根付かせるために必要な行動

①経営活動のあり方	トップダウンによる日常業務への落とし込み
	<ul style="list-style-type: none"> a. 経営理念、ビジョンの見直し b. 経済・環境・社会の各項目についての戦略を中期経営計画に組み込む c. 中期経営計画に基づき、各部署への具体的なアクションプランを策定する d. 各部署で PDCA を回し、定期的なセルフチェックを行い、適切な評価、フィードバックを行える体制を整える
②社会的事業 ③社会貢献活動	ボトムアップの発想を取り入れた新しい価値の創出
	<ul style="list-style-type: none"> a. 企業経営にサステナビリティの概念を組み込み、新しい事業を創出する b. トップダウンによる計画の立案、戦略実施にとどまらず、具体的テーマについては現場での課題を柔軟に受け止め、創発的に戦略を考えていく姿勢を持つ

出所：谷本（2006） p.69, 谷本（2013） p.41, 186, 谷本（2014） p.110 より筆者作成

ここまで、CSR を組織に根付かせるために必要な行動を整理してきた。①<経営活動のあり方>、②③<社会的事業・社会貢献活動> どちらの点においても、「ビジネスを何のために行うのか」ということを問い直し、経営理念・ビジョンから再考していくことが求められるのである。そして、それに合わせて戦略やシステム、意識の改革を行っていく必要があるのである。

第3節 総括

本章では、「CSR を組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力とは何か」という問題提起のもと、第1節ではCSR の概念とCSR を求められるようになった背景、近年の動向について確認した。そして第2節ではCSR を組織に根付かせるために必要なステップについて、「経営活動のあり方」「社会的事業・社会貢献事業」の2つの面から考察した。本章で明らかにしたかった「CSR が組織に根付いた状態とはどのような状態か」「CSR が組織に根付いた状態を実現するために必要な行動は何か」ということについて、図表 2-5 をもとに考える。本論文において「CSR が組織に根付いた状態」とは、「社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮が事業活動のプロセスに組み込まれ、各部署で PDCA を回していく体制が整えられている状態を前提とし、それに加えてビジネスを通じて社会課題解決のために創発的に戦略を考える姿勢を現場が持っている状態」とであると定義したい。その状態を実現させるためには、各企

業は図表 2-5 で挙げられていることを実行することが必要である。つまり、全社的な組織のつくりかえが必要とされるのである。

本章を通じて、「CSR を組織に根付かせるために必要な行動」を明らかにすることができた。では、その「必要な行動」が社内で実践されるためには何が必要であるか。アクションを起こすきっかけとなるもの、すなわち「原動力」になりうるものは何か。次章ではこの「組織のつくりかえ」に焦点を当て、組織変革論の観点から CSR を組織に根付かせるために必要な行動をいかにスタートさせ、推進していくかということについて考察したい。

¹ 谷本（2006） p. 69。

² 谷本（2013） p. 4。

³ SRI とは、「企業活動を財務面のみならず、社会・環境面からも評価し、投融資先を選定していく方法」と定義されている（谷本編, 2007）。

⁴ 谷本（2006） pp. 21～24。

⁵ 谷本（2014） p. 89。

⁶ 谷本（2013） p. 27。

⁷ 株式会社東芝 第三者委員会（2015）「調査報告書」より。

⁸ 日本経済新聞 2017 年 6 月 13 日朝刊より。

⁹ 日本経済新聞 2017 年 10 月 3 日朝刊より。

¹⁰ 日本経済新聞 2017 年 11 月 28 日夕刊より。

¹¹ 谷本（2013） p. 41, 169, 186。

¹² 谷本（2014） p. 110。

第3章 組織変革論から考える CSR 推進に必要な要素

第1節 本研究における組織変革の捉え方

前章まで、CSR の概念の確認と CSR を推進していくことは組織のつくりかえを伴うことを述べてきた。本章では、この「組織のつくりかえ」に焦点を当てる。図表 2-5 を念頭に置きながら、組織変革論をもとに「CSR の推進のために必要な行動とその原動力」を導きたい。本章の流れとしては、まず本節で組織および組織変革の概念を整理し、曖昧になりがちな組織変革という言葉の本論文における定義を提示する。その上で、第2節では代表的な組織変革プロセスのモデルを紹介する。

(1) 組織の概念

はじめに、組織とは何かということについて、高松 (2009)¹をもとに、組織論の歴史を振り返る。

近代組織論の創始者であるバーナード (Barnard, C.I.) は、それまでのテイラー (Taylor, F.W.) の科学的管理法やファヨール (Fayol, H.) の管理原則論などに代表される伝統的組織論に対して、近代的な組織概念を採用し、組織論を一新した。

伝統的組織論においては、経営者は組織の外にあり、管理の効率を高めるための手段として組織を利用するという立場であった。これに対してバーナードは、組織を「2人ないしそれ以上の人々の継続的かつ意識的に調整された活動の体系」と定義し、経営者も組織の1つの機関であり、経営者の職能は組織の本質から規定されるという立場をとった。また、組織の成立要素として①共通目的②協働意欲③コミュニケーションを挙げ、組織を「人の集団」と捉えることが主流であった伝統的組織論に対し、共通目的を達成するための「人間行動のシステム」と捉えた。つまり、共通の目的を有する複数の人間が、その目的の達成のためにコミュニケーションをとりながら協働していくシステムのことを組織というのである。

(2) 組織変革の概念

こうした共通目的達成のために協働するシステムとして組織を理解することを前提に、組織変革の定義をいくつか挙げる。大月 (2005)²は、組織変革を「組織の主体者 (経営主体) が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行なう組織の存続を確保する活動」と定義している。また、山岡 (2015)³は、「外部環境の変化に合わせて策定された新たな経営戦略を効果的に実行するために、組織構造や組織プロセス、人事システム、業務内容、従業員の意識や行動を変革することであり、その究極の目的とは組織のパフォーマンスを継続的に改善、向上させることである」と定義している。安藤他 (2017)⁴は、「組織の既存資源や要素を最大限に活かしつつ、その

結合の仕方を変えることによって新たな価値を生みだすべく、A という状態から B という状態へ不連続的な変化を遂げること、そのうえで、その変化を定着させること」と定義している。

このように組織変革という言葉には様々な定義が存在し、定められた1つの共通認識が存在するわけではない。しかしこれらの定義を総合して考察すると、組織変革とは「変化する外部環境の中で、いかにして組織を存続させ、パフォーマンスを向上させ続けていくか」という課題に対処するために、「どのように組織を A という状態から B という状態へ移行させていくか」という問題に向き合っていくことである。ここから読み取れる問題意識は組織内部をどのようにまとめあげていくかということと、外部環境にどのように適応していくかということである。つまり組織変革とは、組織の内部統合と外部適応という普遍的課題に対する活動なのである。

山岡（2015）⁵によると、組織の内部統合とは、組織成員の活動を共通目的の実現のために効果的にまとめあげることである。組織のパフォーマンスを最大化するために、経営方針や目標をいかに設定し、どのような組織構造やシステムを構築し、どのように組織成員からの協力的な行動を引き出すかなどの、組織内をいかにまとめあげていくかという問題が組織にはつきまとうのである。

一方、後者の組織の外部適応とは、組織を環境適応の主体と考えたときの経営課題である。組織は、自らを取り巻く外部環境から資源を獲得し、外部環境の求める付加価値を組織内で創出し、産出することで存続している。よって、外部環境の変化をいかに認識し、変化に応じて必要な資源を調達し、外部環境の求める付加価値を創出できるかということが、組織にとってのもう1つの普遍的な経営課題となっている。

以上をまとめると、組織とは共通目的を達成するために協働するシステムであり、そこには常に内部統合と外部適応の問題がつきまとう。これらの問題を対処するために、組織を A という状態から B という状態に移行させることが組織変革であることがわかった。しかし、ここで「組織を A という状態から B という状態に移行させる」とはどういうことか、という疑問が生じる。つまり、「組織を変革する」という場合、組織の何を変革するのかという問題である。これについて大月（2005）⁶は、組織の構成要素として「戦略」「構造」「文化」を挙げており、それぞれの要素を個別に変えていく変革も、それらすべてを含んだ枠組み全体の変革もありうるとした。そして、これらの要素あるいは枠組み全体を「A という状態」すなわち「現状」から「B という状態」すなわち「将来的な理想像」へ向かって移行させていくということが、「組織を変革する」ということであるといえる。

ここまでの議論より、組織変革を考える際には、「組織の共通目的は何か?」「当該組織を取り巻く外部環境はどのように変化しているか?」「組織の現状と将来的な

理想像はどのようなものか?」「将来的な理想像に向かって組織のどの要素を変えるのか?」という視点を持つことが必要であると結論づける。この視点をもとに本論文を振り返り、CSRとはどのような組織変革を必要とするかを考える。現在の日本企業を取り巻く外部環境については第2章第1節にて説明した。このような環境において日本企業に求められている組織変革とは、「(従来からの) 共通目的達成のため」の組織変革ではなく、「理念・ビジョンにサステナビリティの概念を組み込む」ことが求められていることからわかるように、組織の共通目的も含めた根本的な変革が必要とされるのである。そして、「社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮が事業活動のプロセスに組み込まれ、各部署でPDCAを回していく体制が整えられている状態を前提とし、それに加えてビジネスを通じて社会課題解決のために創発的に戦略を考える姿勢を現場が持っている状態」を目指し、経営戦略、評価システムなどの組織構造、従業員の意識や組織文化すべてを含む枠組み全体を変革することが求められているのである。

本節では、組織変革の概念について確認し、CSRの推進とはどのような組織変革を必要とするのかを確認した。そこで、次節以降ではCSR推進のための組織変革をスタートさせるためにはどのようにすればよいか、その原動力は何かということについて検討する。その上で、変革を成功に導くための手順を考察したい。

第2節 組織変革プロセスについての先行研究

本節では、CSR推進の原動力と変革推進の手順を考察するにあたり、2種類の代表的な組織変革プロセスモデルを紹介する。1つはレヴィン (Lewin, 1951) による3段階の変革プロセスモデルをベースにしたシャイン (Schein, 2016) のモデルで、もう1つはコッター (Kotter, 1996) による変革の8段階プロセスモデルである。両モデルとも変革を推進する中心的役割を担う「変革リーダー」の存在を想定しており、変革リーダーがどのように行動すべきかという視点で作られたモデルである。

(1) シャイン (2016) による変革プロセスモデル

シャイン (2016) による変革プロセスモデルを紹介するにあたって、まずはそのベースとなっているレヴィン (1951) による変革プロセスモデルの概要を、山岡 (2015) ⁷をもとに確認する。

レヴィン (1951) は変革プロセスを、現状を維持し変革を抑制しようとする力と、現状を変革しようとする力との間で生じる葛藤プロセスとして捉えた。組織が安定している状態とは、変革を推進しようとする力が存在しないということではなく、推進力が現状にとどまろうとする力よりも下回っている状態であると述べている。つまり、変革をスタートさせるには変革の推進力を高めるか、抑制力を軽減することを通して

推進力が抑制力を上回る必要がある。このように変革を捉えた上で、変革のプロセスを①解凍②移行③再凍結の3段階で提示した。第1段階の「解凍」では、組織内における行動パターンや価値観の否認を行う。第2段階の「移行」では、新たな行動、価値観への変革を進め、最後の「再凍結」では、新しい行動パターン、価値観を定着させるのである。レヴィンが示したモデルはこの「解凍」および「再凍結」の重要性を主張している。組織成員の行動や思考のパターンは容易に変わるものではないし、また、組織には現状維持を志向する性質があり、新しい価値観を組織のアイデンティティに定着させられなければ、いずれ元の価値観へと逆戻りしてしまうことを指摘している。

そして、このレヴィン（1951）のモデルをベースにシャイン（2016）が示したモデルが図表 3-1 である。

図表 3-1 学習/変容のモデル

<p>第1段階</p> <p>解凍——変化の動機付けを行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 否定的確認 ・ 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全性を作り出す <p>第2段階</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役割モデルの模倣およびモデルとの同一化 ・ 解決法の探索および試行錯誤による学習 <p>第3段階</p> <p>再凍結——新しい概念や意味、基準の内面化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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（2016） p.104

シャイン（2016）⁸は、変革の推進力を「生き残りの不安」、変革への抑制力を「学習することへの不安」という2つの不安として表現した。前者の「生き残りの不安」とは、このまま自分たちが変わらなければ悪いことが起きるのではないかという不安であり、それを刺激するものとして「否定的確認」が存在する。「否定的確認」には、図表 3-2 に記載した6種類の分類が存在している。こうした否定的確認が変革の推進

力となるのである。後者の「学習することへの不安」とは、古い考え方や行動様式を捨て、求められる新しい価値観を受け入れることへの不快感のことである。現状を改革する必要性を認識していたとしても、新しい考え方や行動様式をすぐに受け入れ、学習し、実践していくことは容易ではないのである。具体的には、現在自分が持っている地位や権力を失う恐れ、新しいやり方に慣れていないことによりパフォーマンスが落ちたと感じる不安とそれにより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恐れ、自分だけがグループから逸脱してしまうのではないかという恐れなどが挙げられる。これらの恐怖のいずれかもしくは複数が組み合わさり、「学習することへの不安」として変革を推進しようとする力への抵抗力となるのである。

図表 3-2 否定的確認

<ul style="list-style-type: none">・経済的脅威 自分たちが変わらない限り、競争に負け、市場占有率を落としたり、その他の損失を被ったりすることになるだろう・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私たちを打ち負かし、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、高い罰金を支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、自分本位で、悪徳であり、社会的責任を果たしていないとみなされるだろう・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や理想を実現できないだろう
--

出所：シャイン（2016） p.105

これら2つの不安の葛藤プロセスとして変革を捉えた上で、シャイン（2016）⁹は変革を成功させるための2つの原則を提示している。

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らなければならない。

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、変革をスタートさせるためには「生き残りの不安」が「学習することへの不安」を上回っている状態を作り出す必要があり、それにあたっては危機意識を醸成するばかりではなく、むしろ変わることへの恐怖を軽減することが重要なのである。理由としては、脅威や罪悪感ばかり増大させた場合、その脅威や学習プロセスの苦痛を避けるために対象者が防御を固める方向に動いたり、逃げ出してしまう恐れがあるからである。変革を進めるにあたっては、「学習することへの不安」を取り除き、「心理的安全性」を作り出す必要があるのである。この、「心理的安全性」をいかに生み出すかということについて、シャイン（2016）は図表 3-3 に記載した 8 つの施策が必要であると述べている。

図表 3-3 心理的安全性を作り出すための施策

<p>1. 説得力のある積極的ビジョン 新しい働き方は組織の生き残りのために必須のものであり、交渉の余地がないことを明確にしなければならない</p> <p>2. 公式なトレーニング 新しい考え方や知識、技能を学ぶためのトレーニングの場が必要である</p> <p>3. 習者の参加 学習の目標は交渉の余地がないものであるが、学習方法には独自性が認められる必要がある</p> <p>4. 関連する「身内」グループおよびチームの非公式訓練 非公式の訓練をグループ全体に行うことで、新しい学習に従事する決意をしたためにグループの一員から外されるといった感情を味わうことがないようにする必要がある</p> <p>5. 練習の場・コーチ・フィードバック 練習の場を設け、組織に迷惑をかけずに失敗し、そこから学ぶことができる機会を用意する</p> <p>6. 明確な役割モデル 新しいやり方を実践するモデルケースを用意することで、実際に自分が新しいやり方を取り入れたときのイメージができるようにする</p> <p>7. 支援グループ 学習者が学習中に抱える不安を相談し合えるグループを作り、仲間となる存在を持つようにする</p> <p>8. 望ましい変化に一致した規律システムと組織構造</p>
--

組織の構造、報酬、管理システムによって新しい働き方をサポートする

出所：シャイン（2016） p.113-115 をもとに作成

このような施策のもと、「生き残りの不安」が「学習することへの不安」よりも上回るようにすることで変革をスタートさせることができる。そして、移行段階として新しい働き方の役割モデルを模倣させ、同一化させるか、学習者に試行錯誤させながら新たな働き方を模索させることのいずれかの方法で変革を推進していく。最後に、再凍結の段階として、学習者のアイデンティティへの組み込みを図るのである。そうすることで2種類の不安の新たな均衡状態を作り出し、変革を定着させていくことができれば、その変革は成功するのである。

以上がレヴィン（1951）をベースにしたシャイン（2016）による変革のプロセスモデルであった。変革の原動力となるものは「生き残りの不安」であり、「生き残りの不安」を「学習することへの不安」よりも相対的に増大させることで変革がスタートし、①解凍②移行③再凍結という3段階のプロセスを経て変革が進んでいくことがわかった。変革を推進するにあたって重要な点としては、「生き残りの不安」を増大させることよりむしろ「学習することへの不安」を軽減することが重要であるということであった。

(2) コッター（1996）による変革の8段階プロセスモデル

コッター（1996）は変革を8段階のプロセスとして捉え、その変革手順と変革リーダーが陥る罠について提示している。以下の図表3-4がその8段階プロセスモデルである。ここではこの8段階の手順に沿って、各段階で変革リーダーが行うべき行動と陥りがちな罠として挙げられていることをみていく。

図表 3-4 変革の8段階プロセス

1. 危機意識を高める
2. 変革推進のための連帯チームを作る
3. ビジョンと戦略を生み出す
4. 変革のためのビジョンを伝える
5. 広範囲にわたる活動をエンパワーする
6. 短期的な勝利をつくり出す
7. 成果を確固たるものとして更なる変革を生み出す
8. 新しいアプローチを組織文化に根付かせる

出所：コッター（1996） p.45

1. 危機意識を高める

この8段階プロセスにおいても、シャイン（2016）のモデルと同様、危機意識の醸成から変革はスタートする。危機感が共有されていない状況で変革をスタートさせた場合、従業員から理解が得られずに失敗したり、表面的な取り組みに終わってしまうことを指摘している。

この段階における困難とは、組織成員の現状満足を打ち破ることである。特に組織の規模が大きい場合、細分化された業務をこなす各部署の従業員にとっては組織全体に迫る危機を認識することは難しい。現状満足を打ち破れるかどうかが変革を推進する上で最初の課題となる。

2. 変革推進のための連帯チームを作る

危機意識を醸成した次に行うべきことは、部門横断的な連帯チームを結成することである。組織全体を巻き込んだ大規模な変革を行う場合は特にこの連帯チームの存在が重要である。チームのメンバーは部門横断的に様々な部門や役職から構成されることが望ましい。こうすることによって、経営陣からの一方的な押し付けではなくそれぞれの現場でそのメンバーが中心となって当事者意識を持って変革を推進することができる。また、伝統や短期的な自己満足を求める変革への抵抗勢力にも、それぞれの現場で柔軟に対応することができる。

この段階における過ちとしては、変革の困難性を過小評価する、もしくは変革リーダーが自身の能力を過信してこの連帯チームの結成を怠ることであると指摘されている。

3. ビジョンと戦略を生み出す

この段階においては、変革の進む方向性を示すためのビジョンと戦略を作り出す段階である。ビジョンが存在することによって、変革を進めるにあたって必要となる数多くの意思決定が容易になる。また、組織成員が正しい方向に向かって行動することを促し、効率的に組織全体をまとめ上げていくことができるようになる。効果的に機能するビジョンを作るためのポイントとしては、そのビジョンが示す組織の将来像が明確であるか、ビジョンの実現によって長期的利益が見込めるか、実現可能か、方向性が明確か、状況にあわせて個人が最適な意思決定を行うことを許容する柔軟性を持っているか、簡潔に説明しやすいものであるか、といったことが挙げられている。

この段階における過ちとしては、ビジョンを示さず指示だけあたえることや、先に挙げたポイントをクリアした、優れたビジョンを設定できないことが挙げられる。

4. 変革のためのビジョンを伝える

ビジョンを作成した次の段階は、ビジョンを周知徹底させることの重要性を指摘している。組織成員は日常業務をこなす中で変革のビジョンに耳を傾け、理解し、考え方を変えていくことは容易ではない。ここでのポイントとしては、ビジョンを明確に

記述すること、事例をもってビジョンを説明すること、あらゆるコミュニケーションツールを用いて発信していくこと、繰り返し発信し続けること、上級役職者から模範を示すことが挙げられている。

この段階における過ちとしては、数回の説明やミーティングだけでビジョンの発信を済ませてしまうことや、管理職が現場で周知のために動かないこと、また変革を推進する立場の人間の行動がビジョンの内容と一致していないことが多くみられると指摘している。また、山岡（2015）¹⁰はこれらに加えて、日常業務が忙しいことによる余裕のなさがビジョンの周知を妨げ、なおかつ変革が必要な組織は日常業務に忙殺されて余裕のなくなっている組織である場合が多いことを指摘している。つまり、変革が必要な組織ほどビジョンの周知が困難であるということである。

5. 広範囲にわたる活動をエンパワーする

危機意識を生み出し、連帯チームを中心にビジョンの周知徹底を図ったら、次は従業員の自発的参加を促すために、その障害となっている組織構造や評価システム、スキル不足などの問題を取り除く必要がある。こういった障害が存在するまま変革を進めても、従業員からの自発的参加は得られず、やる気を失い、変革は失敗するのである。

この段階における過ちとしては、上記のようなビジョンの実践を妨げる組織構造や評価システムを改革しないことが挙げられる。また、山岡（2015）¹¹はこれに加え、変革の推進にあたって従業員に求められる新たなスキルが変革開始前に明確に把握できるとは限らないということを指摘している。

6. 短期的な勝利をつくり出す

従業員の自発的参加を促した次の段階としては、できるだけ早期に短期的な成果を確保することが重要であると述べられている。変革の取り組みを通じて、目に見える業務改善を示すことや評価を行うことで、進むべき方向性が正しいという実感を持たせることが必要とされる。

この段階で陥る失敗としては、変革は多くの場合長期的目線で行なわれることが多いため、この短期的成果を作り出すことを軽視してしまうことである。従業員は区切りごとの成果を確認できなければいつまでも努力を続けることに耐えることはできず、途中で変革を断念し抵抗勢力へと変わってしまう恐れがあるのである。長期的な利益と短期的な利益はしばしばトレードオフの関係にあるが、両立させていくことが求められる点がこの段階の難しさである。

7. 成果を確固たるものとして更なる変革を生み出す

短期的な成果をあげた後は、これを足掛かりにさらに変革を拡大していくことが必要とされる。短期的な成果を示し、進むべき方向性が間違っていないと証明できたとしても、変革への反対勢力は必ず存在し、後戻りさせるように抵抗する機会を

うかがっている。また、組織内のそれぞれの下位組織は互いに連携し合う相互依存の関係にあるため、1つの下位組織で成功した変革を確固たるものにするためには依存関係にある他の下位組織も巻き込んで更なる変革を推進する必要がある。

この段階における過ちとしては、変革の短期的成果が出た時点で早々と勝利宣言をし、変革の推進力を弱めることによって反対勢力による逆戻りへの動きを許してしまうことや、他の部門を巻き込めないことによって変革が定着せずに終わってしまうことである。

8. 新しいアプローチを組織文化に根付かせる

変革の最後のステップとしては、変革によってもたらされた新しい実践を組織文化として組み込んでいくことであると述べられている。グループの規範と価値観の中に新しい実践が組み込まれない限り、その実践は後戻りを余儀なくされる。この段階におけるポイントとしては、新しい実践が旧来の方法よりも優れていることを明確に示すことができていることと、組織内で地道に議論を繰り返すこと、場合によっては重要人物を排除することも求められることがあるということ挙げている。

この段階における過ちとしては、特に組織文化は組織成員の価値観を無意識的に支配しているものであり、目に見えないものであるために軽視されがちであるという点と、組織文化に変容を加えることは極めて時間のかかることであるにもかかわらず地道な努力を怠ることなどがある。

以上のようなプロセスをもって組織変革を説明したのがコッター（1996）の8段階プロセスモデルである。こちらも、危機意識を原動力として変革をスタートさせ、組織文化、組織成員の価値観の中に新しい実践を定着させることをもって変革を完了とみなす点においてはシャイン（2016）のモデルと共通している。

(3) 計画的変革と創発的変革

ここまで、シャイン（2016）とコッター（1996）による変革プロセスモデルをみてきた。両モデルとも変革の推進力として危機意識の重要性を指摘し、変革の終了を組織文化、個人のアイデンティティにまで定着している状態を想定している。このように、変革の原動力となるものとゴールの状態は共通しているが、この2つのモデルには計画的変革を想定したものであるか、創発的変革を想定しているかという点で大きな違いがある。

大月（2005）¹²によると、計画的変革とは、特定化した環境を前提に行われるトップダウン型の変革のことをいい、創発的変革とは変化する環境を前提に行われるボトムアップ型の変革であると述べられている。山岡（2015）¹³はこの計画的か創発的かという観点で変革プロセスモデルを分類し、レヴィン（1951）の3段階モデルを

計画的変革、コッター（1996）による8段階モデルは創発的変革を想定したものであると位置付けた。両モデルは変革のスタートとゴールについては共通の認識がみられるものの、変革の推進者は誰かという点において決定的な違いがあることを指摘している。レヴィン（1951）のモデルで想定されている変革の推進者はあくまで経営陣や変革リーダーであり、①解凍②移行③再凍結というプロセスは変革の推進者が事前に計画したプランを現場レベルで正しく実行するためのモデルであると述べている。これに対してコッター（1996）のモデルは、変革の推進者として経営陣や変革リーダーの働きかけだけではなく、一般の組織成員が主体的に変革ゴールに向けて取り組みを行うことを促し、変革リーダーとフォロワーとの相互作用から組織変革が展開するモデルとなっている。両モデルとも変革の起点は経営陣や変革リーダーであることは共通しているものの、変革開始後の推進力として従業員の自発性を利用するか否かという点において違いがみられ、これをもとにレヴィン（1951）を計画的変革モデル、コッター（1996）を創発的変革モデルと位置付けている。本論文においてもこの見解をもとに、レヴィン（1951）と同じ①解凍②移行③再凍結の手順で変革プロセスを表したシャイン（2016）のモデルはトップダウンで行なう計画的変革、コッター（1996）のモデルはボトムアップの発想を取り入れた創発的変革のモデルとして、次章以降の考察を進めていく。

第3節 総括

本章では、「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力は何か」という問題提起のもと、CSRの推進は「組織のつくりかえ」を伴うとの見方から、組織変革論をもとに「CSRの推進のために必要な行動とその原動力」を導くことを目的としてきた。組織変革の概念を確認する中で、組織変革を考える際は組織の共通目的、外部環境、組織内部の現状と理想像、組織の戦略、構造、文化のどの要素を変えるのかという点に着目する必要があることがわかった。また、2つの変革プロセスモデルを比較していく中で、変革推進に誰が関わるかという視点のもと、その変革がトップダウン型の計画的変革か、またはボトムアップを取り入れた創発的変革かという違いによって変革の手順が異なることもわかった。そして、計画的・創発的いずれの場合も変革の原動力は組織内で共有された危機意識にあることがわかった。

以上の事項を、第2章で示した図表2-5「CSRを組織に根付かせるために必要な行動」と併せて考えると、①<経営活動のあり方>に関連する部分に関してはトップダウンによる取組みの必要性が述べられ、②③<社会的事業・社会貢献活動>に関してはボトムアップの発想を取り入れた行動が求められている。よって、①<経営活動のあり方>ではシャイン（2016）の変革プログラムに、②③<社会的事業・社

会貢献活動>ではコッター（1996）の変革プログラムに沿った手順で CSR の推進を行う必要があると結論づける。

-
- ¹ 高松（2009） pp. 20～24。
 - ² 大月（2005） p. 9。
 - ³ 山岡（2015） p. 310。
 - ⁴ 安藤他（2017） p. 7。
 - ⁵ 山岡（2015） pp. 1～2。
 - ⁶ 大月（2005） p. 25。
 - ⁷ 山岡（2015） pp. 246, 267～270。
 - ⁸ シャイン（2016） p. 109。
 - ⁹ シャイン（2016） p. 112。
 - ¹⁰ 山岡（2015） p. 275。
 - ¹¹ 山岡（2015） p. 279。
 - ¹² 大月（2005） p. 168。
 - ¹³ 山岡（2015） p. 138。

第4章 事例研究

第1節 分析視点とフレームワーク

(1) 事例分析の目的

ここまで「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力は何か」という問題提起のもと、CSRの概念や組織変革論の展開を中心にみてきた。前章までをまとめると、「CSRを組織に根付かせるために必要な行動」とは、図表2-5で示された「CSRを組織に根付かせるために必要な行動」および第3章で提示した2つの変革プロセスモデルの手順に沿った変革プログラムを実行することであると結論付けた。そして、変革の原動力となるものは危機意識と学習への安心感もしくは危機意識と従業員の自発性であることがわかった。

そこで、本章では企業は具体的に何に危機を感じ、どのように「学習することへの不安」を軽減しているのか、また、どのように従業員の自発的参加を促しているのかということについて、特にCSRブーム以前から事業活動を続けてきた大企業におけるCSR推進についての事例を調査していく。実際に各企業において危機意識の醸成や「学習することへの不安」の軽減、従業員の自発的参加を促すためにどのような施策を行っているのかを考察することで、変革成功のためのポイントを導き出したい。

(2) 分析手順

本論文における事例研究は、以下のような手順で考察を進める。

手順1

当該企業において、CSRの推進としてどのような理想像を想定し、どのような変革を行っているか明らかにする。

手順2

手順1で行われている変革を、「CSRの3つの次元」における〈経営のあり方〉に関するものか〈社会的事業・社会貢献活動〉に関するものかによって、計画的変革と創発的変革に分類する。

手順3

第3章で挙げた2つの変革プロセスモデルに事例を当てはめ、それぞれの場合において以下の点を考察する。

計画的変革の場合：シャイン（2016）のモデルをもとに、「生き残りの不安」の醸成と「学習することへの不安」の軽減が変革推進のポイントとなっているかを調査する。

創発的変革の場合：コッター（1996）のモデルに沿い、危機意識の醸成、ビジョンの伝達、従業員からの自発的参加の獲得、短期的成果の獲得が変革推進のポイントとなっているか調査する。

手順4

それぞれの事例において、変革の進捗が現在どの段階にあるかを考察する。

手順5

当該企業において行われている変革推進のための施策から、CSR推進の原動力とは何かを明らかにする。

第2節 Y社の事例

(1) 事例選定理由

Y社は2000年代からCSR担当部署を設置し、早くからCSRの取り組みを開始していた。しかし、2010年代に入ってからミッションステートメントを改定し、それ以降対外的にもブランドステートメントとして明確に「サステイナブル」という言葉を使用し、サステイナビリティの概念を理念・ビジョンに組み込んだことを表明した企業である。ビジネスにサステイナビリティの概念を組み込むための変革の推進を図る、現在進行形で変革が進んでいる事例として取り上げる。

(2) 企業概要

Y社は創業から100年以上の歴史を持つ、日本の産業用機械メーカーである。事業フィールドは食料生産、エネルギー関連産業を中心とし、エンジン技術を核としている。創業者一族による同族経営が行われており、未上場企業である。売上高は連結ベースで約7000億円、海外売上比率は約50%である。

(3) 調査方法

調査にあたっては、当該企業ウェブサイト、CSR報告書、雑誌記事等の公開情報に加え、インタビュー調査を実施した。社名等を伏せることで記録の範囲にとどまらず、インタビューイの経験・記憶に基づくより深いお話をお聞きすることができた。

調査日時：2017年9月29日（金）13:00-17:30

調査対象：①広報宣伝部門 A氏

②現CSR部門 B氏 および 元CSR部門 C氏

③人事部門 D氏

調査場所：本社

(4) 事例分析

手順1. 当該企業において、CSRの推進としてどのような理想像を想定し、どのような変革を行っているか明らかにする。

・組織の共通目的

Y社は創業100周年を機にミッションステートメントを刷新し、その中で「自然との共生」を明文化した。そして、機械メーカーではあるが、事業領域を食料生産とエネルギー変換に限定した上で、顧客へのソリューション提供を行うことでより豊かな暮らしを実現することを目的とした事業体であることを強調した。Y社ではこのミッションステートメントの実践こそがCSR活動であると位置づけている。

・CSRの推進として行われている変革

Y社ではCSRの推進として以下に述べる2種類の変革が行われている。1つ目は長期的に事業を継続していくためにCSRブーム以前から現場主体で実施してきた活動をCSRとして海外現法も含め全社的にとりまとめ、経営の中核として戦略的に実施し、それらの実施状況を外部に適切に報告できる体制が整備された状態をゴールとする変革である。具体的テーマとしては、製造過程の環境対策やリスクマネジメント、コンプライアンスといったことが挙げられる。2つ目は、ただモノを売ることによって収益を上げるという考えから脱却し、顧客の課題解決（ソリューション提供）を通じて持続可能な社会の構築に貢献していくことで収益を上げるという考え方への転換を図る変革である。これ以降、前者の変革を「変革a」、後者の変革を「変革b」と呼ぶ。

手順2. 手順1で行われている変革を、「CSRの3つの次元」における<経営のあり方>に関するものか<社会的事業・社会貢献活動>に関するものかによって、計画的変革と創発的変革に分類する。

変革aについては、製造過程の環境対策やリスクマネジメント、コンプライアンスといったことが具体的な取り組み内容として挙げられ、これらは事業活動のプロセスに焦点を置いている。よって、変革aは図表2-1「CSRの3つの次元」における①<経営活動のあり方>に該当し、計画的変革に分類することが妥当である。

変革bについては、事業活動を通じた顧客の課題解決、持続可能な社会への貢献を掲げており、これは図表2-1「CSRの3つの次元」における②<社会的事業>に該当する。よって、創発的変革に分類することが可能である。

手順3. 第3章で挙げた2つの変革プロセスモデルに事例を当てはめ、それぞれの場合において以下の点を考察する。

<変革 a について 手順 3 および 4>

計画的変革の場合：シャイン（2016）のモデルをもとに、「生き残りの不安」の醸成と「学習することへの不安」の軽減が変革推進のポイントとなっているかを調査する。

・「生き残りの不安」の醸成

Y 社では 1990 年代中盤から環境部門を設置し、CSR ブーム以前から環境への配慮を進めていた。ISO14001 の取得を進めるほか、2001 年からは環境報告書の発行も始めている。また、CSR が求められるようになった 2000 年代前半以前から、工場における地域の環境対策（排水処理や大気汚染、騒音対策等）も地域住民と対話を重ねながら行ってきていた。ただ、それぞれの取り組みは工場ごと、職場ごとで独自に発展させてきた。2003 年以降、CSR の概念が日本でも広まってくると「CSR」の取り組みとして環境やコンプライアンスへの取り組みが問われるようになり、他企業が続々と「CSR」として環境対策などに取り組み始めた。こうした動向を受け、今まで職場ごとに独自に行ってきた取り組みを全社的にまとめていかなければならないという危機感が醸成された。さらに、2006 年に本社での部門長レベルが集まる会議において当時の環境部門長から「環境だけでなく社会性にも目を向けた活動をしていく必要がある」という提言がなされた。それ以降、経営陣の理解を得ながら以前から独立して存在していた環境、コンプライアンス、リスクマネジメントを担当する 3 つの部門が統合される形で CSR 部門が設立された。そして、2008 年から正式に CSR 部として業務を行うようになった。

CSR 部の発足以降、経団連による勉強会を始めとした外部セミナー等で情報を収集し、その都度自社に必要な取り組みを取り入れ、その時代に合った形で報告書を作成している。従業員、取引先、サプライヤーといったステイクホルダーにレポートを配布しているが、現状 CSR に関する要望、圧力等は届いていないという。ただ、3 年ほど前に行われた部門横断的なディスカッションでは、これからグローバル企業へと成長していくにあたり、海外現法を含めたグループ全体でのガバナンス整備を行っていかねばならないという認識で一致した。欧州等では入札の条件に環境・社会面の取り組みが条件になるケースが存在し、海外での事業拡大を目指すうえでは CSR の取り組みも拡大させ、開示できるようにする必要があるということであった。このように現状、Y 社の CSR に関する外部環境は安定的ではあるが、将来的な危機感は存在し、順次新たな取り組み（現在は BCP に取り組んでいる）を行うための体制整備を行っている。

・「学習することへの不安」の軽減

日本においても CSR という言葉が広がってきた 2000 年代中盤以降も、すでに環境、リスクマネジメント、コンプライアンス等の取り組みは Y 社では行われてい

た。そのため、CSRという言葉がブーム的に広がってはいたものの、「今までの取り組みを今までどおりに継続、改善させていけばよい」というスタンスをとった。

CSR方針に関しても、100年前から受け継がれてきた創業の理念がそれに相当するとして、あえて新しく方針を策定することはしていない。このように、取り組み内容は時代の変化に合わせて更新していくものの、根底にある考え方は変わらないということを示している。また、それぞれの現場からのデータ収集の際には、なるべく現場の負担にならないようフォーマットの違いはCSR部内で調整したり、新しいデータが必要になるときは法規制の変化などの情勢を丁寧に説明し、なぜそうしなければならぬかを納得してもらうように心がけている。

手順4. 変革の進捗が現在どの段階にあるかを考察する。

以上をまとめると、Y社におけるCSRの取り組みは、CSRとして意識していたわけではないがCSRブーム以前からそれぞれの職場ごとに独自に行われてきていた。しかし、CSRという概念が日本で広がりを見せたことで、「このままでは取り組みが行っているにもかかわらずCSRとして把握し、開示できていないために取組んでいないという評価が下されてしまう可能性がある」との危機感のもと、CSRとしての取り組みが開始された。数年前までは「アカウンタビリティを十分に果たしているとは自分たちでも思えなかった」とのことであったが、現在は外部評価（ランキング等）も上がってきており、特に大きな問題もないことから一定の成果がでてきたといえる。以上のことから、変革のゴールを日本でCSRが広がり始めた時期に自社も対応していかなければならないという危機感から始まる、CSRへの取り組み体制の整備と設定した場合、それは「再凍結」段階まで到達していると考えられる。しかし、将来的に海外事業を拡大していくにあたっては不十分な点がまだ存在するという危機意識に基づき、グローバル企業水準をゴールとする変革においては、順次取り組みを開始している最中であるとのことから「移行」の段階であると結論付ける。

<変革bについて 手順3および4>

創発的変革の場合：コッター（1996）のモデルに沿い、危機意識の醸成、ビジョンの伝達、従業員からの自発的参加の獲得、短期的成果の獲得が変革推進のポイントとなっているか調査する。

・危機意識を高める

Y社における「ただモノを売ることで収益を上げるという考えから脱却し、顧客の課題解決（ソリューション提供）を通じて持続可能な社会の構築に貢献していくことで収益を上げるという考え方への転換」という変革が大きく動き始めたのは創業100

周年のタイミングであった。当時の危機意識としては、「急激な収益悪化などのダメージがあったわけではないが、徐々に時代のニーズに答えられなくなっているという認識が現場レベルにも経営陣にも存在していた」という。「良いモノを作れば売れる」という考え方も根強くあったが、それだけでは生き残ってはいけないという危機意識は、創業 100 周年を迎えた 2010 年代の時点で感じている人は多かったという。このように認識されてはいたものの大きな改革には至ってはいなかった危機意識を、創業 100 周年というタイミングで「これからの 100 年を生き抜いていくためには何をしなければならないか」という問題提起を社長から行うことで、大きな変革のスタートを切るようになった。現場レベルにおいてもすでに共有されていた危機感であったため、全社的な理解はすぐに得られたという。

- ・変革推進のための連帯チームを作る

創業 100 周年を機に従来の考え方を転換するにあたって、Y 社はミッションステートメントや行動規範の刷新を行った。それにあたっては若手社員を中心としたプロジェクトチームが結成され、約 1 年間にわたる検討がなされた。ミッションステートメント策定後は、策定翌年に「ミッション推進部門」が人事部門内に設置され、変革の推進の中核を担っている。

- ・ビジョンと戦略を生み出す

このような連帯チームのもと生み出されたミッションステートメントは、先に述べたように「自然との共生」を明文化し、事業領域を食料生産とエネルギー変換に限定した上で、顧客へのソリューション提供を行うことでより豊かな暮らしを実現することを目的とした事業体であることを強調した。ただし、ミッションステートメントを刷新したといっても、まったく新しい概念に変更したわけではない。刷新にあたっては創業の精神をもう一度振り返り、そもそもなぜ創業者はこの事業を始めたのかということに改めて再考し、現在まで受け継がれてきた創業の精神、創業者の言葉を 100 年経った現代に適した形に再解釈するというプロセスを経て、新たなミッションステートメントとなった。そのため、ミッションステートメント刷新後も理念体系の基盤、根底には「創業者の精神」が位置づけられている。

さらに、ミッションステートメントの策定後、ミッションステートメントを時代に合わせてわかりやすく形容したメッセージという位置づけのブランドステートメントも刷新し、そこには明確にサステイナブルという言葉を使用した。創業 100 周年というタイミングで次の 100 年に何をなすべきかということを考える機会が与えられたことによって自然に長期的視点の発想が生まれ、その結果サステイナビリティの概念がフィットしたのだという。ただし、100 年先の未来を想定して「サステイナブル」

を訴求しても具体性に欠けるため、そこからさらにミッションに「わかりやすさ」を持たせるために具体的に Y 社が実現したい社会の将来ビジョンを 4 つ提示した。そして、現在行われている事業がすべてその 4 つの将来像にあてはまることを説明し、社内外に向けて発信している。

- ・ 変革のためのビジョンを伝える

こうして Y 社はミッションステートメントという企業の最も重要な価値観の源泉から刷新を行っている。こうした大々的な変革においては、ビジョンの周知徹底が欠かせない。そこで、ミッションステートメント策定後から国内外の各地で研修を継続して行っている。2016 年度は、世界各地で 104 回、2,137 名を対象に開催した。また、現場において最も影響力を持っている課長クラスに向けた研修も行っている。

研修の他にも、社内報での継続的な啓発も行っている。ミッションをわかりやすく解説した記事や、実際にミッションを体現した事例を紹介し、具体的な行動につなげていけるよう理解を促している。

- ・ 広範囲にわたる活動をエンパワーする

新しいミッションへの理解を進めていくと同時に、Y 社ではミッションの実践と共有の場を作ることで、社員の自発的・創発的参加を促している。顧客の課題解決を通じた持続可能な社会づくりへの貢献は、顧客に最も近い現場レベルでの創発性、実行力が欠かせない。そこで、他社で確立されたボトムアップでの課題解決手法を Y 社にも導入し、スキル向上を図っている。そして、QC 大会を発展させる形で考案された「改善」をテーマにした社内コンテストを年に 1 度開催し、各部門からミッションを実践した事例を持ち寄り、良い事例の褒賞と共有を行っている。(以下で「社内コンテスト」という場合、このコンテストのことを指す。)

以上のような取り組みと並行して、新たに策定された行動指針と人事評価制度の連動、部署の目標を各部門の管理職がミッションに基づいて策定し、それをもとに担当者レベルの目標も策定するようになっており、評価システムの改革も行われている。

- ・ 短期的な勝利をつくり出す

この変革における短期的勝利に該当するものは、「改善」をテーマにした社内コンテストにおける褒賞であると考えられる。この大会は経営トップからの賞賛を前提に成り立っている活動となっている。D 氏によれば、参加者は入賞したことによる賞金よりも、社内で自分たちの仕事が仲間とトップから賞賛されることを目指して参加しているという。外的報酬ではなく、お互いに称賛し合う、トップから認められるという内的な報酬を与えることにより、変革のさらなる推進の原動力としている。

- ・成果を確固たるものとして更なる変革を生み出す

新たなミッションの策定からすでに3年以上が経過しているが、これらの変革はまだ途中の段階であるという。先に述べた「改善」をテーマにした社内コンテストは10年継続することを前提に行っており、ミッションの研修会も毎年行っている。特に社内コンテストに関しては、事業部による参加率の割合のばらつきをなくし、全部門からの参加につなげていくことや、海外事業所からの参加者増加を目指して更なる拡大を行っている。

また、これら一連の変革について実際に社内での理解度としては、「ようやく『変わるんだ』ということが全員に認知されたレベルであると感じている」(A氏)のが現状であるという。そして、変革の拡大に関して、「新しい価値観は本社よりもむしろ社外からのイメージや歴史の浅い海外子会社などの方が浸透しやすいと感じている」(A氏)と述べており、外部へのミッションの発信を通じた社外からのY社へのイメージの転換、海外事業所における価値観、国内の従業員の価値観の順に変革は進んでいくだろうという見解を示した。

- ・新しいアプローチを組織文化に根付かせる

Y社は変革の途中段階にあるものの、新しい価値観を組織に根付かせる段階におけるポイントをA氏は次のように指摘している。価値観の転換はすでに述べた通り一朝一夕で完了するものではなく、長い年月を要するものである。そのため新しい価値観に転換しようとしても、その新たな価値観を根付かせるために多くの時間を要するがために、根付かせる過程において外部環境がさらに変化し、時代にそぐわない考え方を定着させてしまう可能性がある。そのため、新しい価値観を浸透させることと併せて組織の変化への適応能力を高めることの重要性を頭に入れておく必要があるとのことであった。

手順4. それぞれの事例において、変革の進捗が現在どの段階にあるかを考察する。

変革bにおいては、8段階のプロセスにおいて、第4段階のビジョンの周知以降のステップに関しては、取り組みを開始しているものの終了はしておらず、すべて同時並行で変革は継続中であるという見解が正確であると考えられる。理由としては、社内コンテストでの褒章制度等、短期的勝利を生み出すステップの取り組みが行われている一方でミッションの研修といったビジョンの周知に分類可能なものもすべて継続して取り組みを続けているためである。そのため、手順としては第7段階の変革の更なる拡大を目指して施策を行っていることが確認できたという観点からは現在は第7段階に取り組んでいる状態であるといえる。しかし、A氏の「よう

やく『変わるんだ』ということが認知されたレベルにあると感じている」という言葉から、各段階で行うべきことが完了したという認識で進捗を判断する場合は第4段階のビジョンの周知が完了しつつあるという現状であると判断できる。

手順5. 当該企業において行われている変革推進のための施策から、CSR推進の原動力とは何かを明らかにする。

以上みてきたように、Y社では2種類の変革が行われていることが分かった。先行研究でもいわれていた通り、変革が開始するきっかけとなるものは危機意識であることがわかった。変革aについては、2003年以降のCSRブームの流れやそれに伴う他社の動向を受けて、既存の取り組みをCSRとして取り組み、説明責任を果たせるように体制を整えた。この変革のポイントとしては、ステイクホルダーからの直接的なプレッシャーがあったわけではなかったものの、時代の流れや他社の動向から危機意識が醸成されたことと、創業の精神や今まで行ってきた取り組みを継続、進化させていくことが必要であるという認識を持ち、変革のハードルを下げたという点であると考えられる。ただ、今後グローバル企業としてビジネスを行っていく上ではさらなる変革が必要であり、課題も残っている。そして、B、C両氏によれば、こうした事業活動のプロセスに焦点を当てたCSRの面で企業価値とのつながりを示し、全社で戦略的な取り組みを行っていくためには、現場の理解が不可欠であるという。社員の中には熱心な人も一定数存在するが、その熱心さは個人の価値観に基づいたものである場合がほとんどで、すべての社員にそれを求めることは現実的ではないという見解であった。しかしながら現場の理解を得ていくことはCSRの推進において不可欠なことであり、そのために必要なことはトップからの強いメッセージの発信を繰り返し行うことであると述べた。さらに、CSR担当部門から現場のCSR担当者には法規制などの情勢など社会的背景の説明を丁寧に行い、日頃の協力への感謝の念を持って接することで良い関係性のもと業務を遂行していくという地道な心がけを積み重ねていくことで浸透を図っていくことが大切であるとのことであった。

変革bについても、何かY社の存続を揺るがすような危機的状況が存在していたわけではなかったが、自分たちは徐々に時代に合わなくなっているというゆるやかな危機感は存在していた。危機意識を持っている人はいたもののなかなか変われないという状況を脱し、大きく変わろうというきっかけを与えたのは創業100周年というイベントであった。創業100周年という機会が自然と「次の100年はどう生き残っていくか」「この100年間はなぜ発展し続けられたのか」ということを再考するきっかけになり、大規模な変革を「今から」行う契機となったと考えられる。

そして、変革推進の拡大について、社内コンテストの企画担当を行っている D 氏は次のような点が変革の推進を止めないために重要であるという。ミッションの推進について、従業員の創発的な取り組みを支援していくにあたって、社内コンテストのような共有と称賛の場を設けることをトップが支援し続けることが何よりも大切であるという。理由としては、社内コンテストのような内部で完結するイベントは売上等の目に見える短期的な価値を生み出すものではないため、上司や経営陣がその大会の存在に疑問を呈するとその時点で現場社員は参加できなくなってしまうからである。そのため、年に 2 回、企画担当者は取締役と対話を行い、根気強くこの大会の必要性を説明し続けている。その説明にあたっては、ミッション推進のために行っている施策はすべて一連の流れとしてつながっており、何一つ欠かすことのできない取り組みであることをミッションステートメントからつなげて強調することであるという。会社が目指す共通目的としてミッションステートメントが存在し、顧客の課題解決によって社会貢献を行っていくことで収益を上げられるようになるためにはミッションを理解し、従業員一人一人が自ら考え、現場でミッションを実践していくことが不可欠である。そして、現場ごとの実践を評価、称賛し、良い取り組みを共有していくことを通してさらなるミッションの推進につなげていくということを何度も丁寧に説明することで理解が得られるし、方針にブレがでず、一貫した継続的な取り組みになっていくのであるという。

第 3 節 大和ハウス工業株式会社の事例

(1) 事例選定理由

前節の Y 社の事例においては、変革 b においては変革の第 7 段階まで取り組みを進めており、最終段階に向けて組織に新たな価値観を根付かせるために現状の施策を 10 年間継続していくという明確なプランが確認できた。一方で、変革 a においては、グローバル企業としての水準を目指すために新たな変革を開始した段階で、現在は 3 段階中 2 段階目の移行期にあることが確認された。こうした結果より、移行を確実に成功させ、再凍結をいかに行うのかということに関してさらに調査を行う必要があると判断し、図表 2-1 「CSR の 3 つの次元」における①<経営活動のあり方>を対象とした CSR 推進のための組織変革について大和ハウス工業株式会社（以下「大和ハウス」と表記する）の事例を通してみていく。

調査対象として大和ハウスを選定した理由は、図表 4-1 および 4-2 で示す通り、マテリアリティに基づいた自社における取り組みテーマを選定し、それぞれに前年までの実績と今年度の目標、評価方法を明確に定め開示できている点が、図表 2-5 「CSR を組織に根付かせるために必要な行動」で述べられていた①<経営のあり方>における「各部署で PDCA を回し、定期的なセルフチェックを行い、適切な評

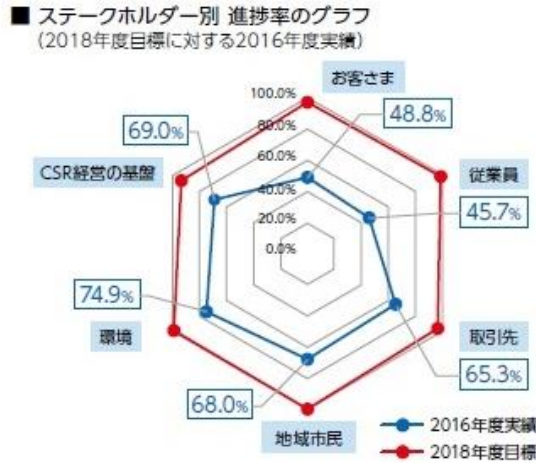
価、フィードバックを行える体制を整える」に該当し、それが実現できていると判断したためである。

図表 4-1 大和ハウスにおける「2016年度 CSR 自己評価指標」

Governance						
■ CSR経営の基盤(満点:200点)						
重要課題	指標	配点	2018年度		2016年度	
			目標	点数	実績	点数
透明性	ESG 情報開示に対する外部評価	25点	①4.0 ②80%	25点	①3.2 ②75.5%	21点
倫理的行動	社内CSR意識調査	25点	80点	25点	76.1点	20点
ステークホルダー エンゲージメント	ステークホルダーミーティング参加者満足度	25点	100%	25点	①68% ②92%	20点
CSRマインドの醸成	CSR研修訪問事業所数	25点	83件	25点	37件	25点
リスクマネジメント	優先して取り組むべきと特定したリスクの改善比率	25点	50%削減	12点	0.3%削減	0点
安全	安全運転管理	25点	20%以上削減	25点	10%	15点
人権啓発	人権啓発活動	25点	①200% ②100%	25点	①183.8% ②122.3%	23点
人権問題への対応	企業倫理・人権ヘルプラインへの相談対応(解決率)	25点	100%	25点	84.66%	5点
評価方法						
①FTSE4Goodレーティングの2015年度[2.0]をベンチマークとして、[4.0]を25点満点に換算。 ②ESG開示情報のGRI対応状況について、2015年度の[68.4%]をベンチマークとして、[80%]を25点満点に換算。 上記の評価点数の平均を取り、外部評価とする。						
50点未満:0点、50~70点未満:10点、70~75点未満:15点、 75~80点未満:20点 、80点以上:25点						
①ディスカッション[発言しやすい雰囲気であった]が全体に占める比率 ②当社の説明内容[わかりやすい]が全体に占める比率 ①、②をそれぞれ25点満点に換算し、平均を算出。						
2016年度 0件:0点、1~20件:10点、21~25件:15点、26~29件:20点、 30件以上:25点 2017年度 30件未満:0点、31~50件:10点、51~55件:15点、56~59件:20点、60件以上:25点 2018年度 60件未満:0点、61~80件:10点、81~82件:20点、83件:25点						
優先して取り組むべきと特定したリスクの発生の削減比率 この比率を25点満点に換算						
業務中における加害事故の削減率 1%未満:0点、1~5%未満:5点、5~10%未満:10点、 10~15%未満:15点 、15~20%未満:20点、20%以上:25点						
①人権啓発研修受講率【単位】(延べ受講者数を2016年3月31日時点人員数で除し算出) ②人権啓発研修受講率【グループ31社】 ①、②をそれぞれ25点満点に換算し、平均を算出。						
80%未満:0点、 80~85%未満:5点 、85~90%未満:10点、90~95%未満:15点、95~100%未満:20点、100%:25点						

出所：大和ハウスグループサステナビリティレポート 2017 pp.157-158

図表 4-2 「2016年度 CSR 自己評価指標のテーマ別進捗率」



出所：大和ハウスグループサステナビリティレポート 2017 p.154 (下)

(2) 企業概要

名称：大和ハウス工業株式会社
創業：1955年4月5日（設立1947年3月4日）
社員数（連結）：39,770名（2017年3月31日現在）
売上高：3兆5,129億円（2016年度）
事業内容：
戸建住宅、賃貸住宅、マンション、リフォームを中心とした<Housing>事業領域、
商業施設、事業施設、物流施設、医療・介護施設、不動産開発、環境エネルギーなどの<Business>事業領域、
ホームセンター、リゾートホテル、スポーツクラブの施設運営などの<Life>事業領域で、
「ハウスメーカー＝戸建住宅」の枠を超えたさまざまな事業を展開している。

(3) 調査方法

調査にあたっては、大和ハウスグループウェブサイト、サステナビリティレポート、雑誌記事等の公開情報に加え、対面によるインタビュー調査を実施した。

調査日時：2017年12月7日（木）15:00－15:30

および12月9日（土）16:00－16:15

調査対象：大和ハウス工業株式会社 CSR部

ソーシャルコミュニケーション室 室長 内田雄司氏

調査場所：東京国際展示場 エコプロダクツ展にて

(4) 事例分析

手順1. 当該企業において、CSRの推進としてどのような理想像を想定し、どのような変革を行っているか明らかにする。

大和ハウスでは、CSR推進のゴールとして、社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮といったことを各部門ならびに従業員が無意識的に実践している、「CSR担当部署」が必要ない状態を究極の理想像としている。そして、「CSRマインドの醸成」を重要課題に設定し、意識改革に取り組んでいる。ただし、大和ハウスにおけるCSRの推進に伴う組織変革は、社内で行なわれているさらに大きな変革の流れに乗った一部分である。その変革とは、2001年から社長を務めた現会長である樋口CEOを中心とした、真摯勤勉で内側から「やる気」を燃え立たせる社員による働きがいのある会社にし、徹底した現場主義とスピードの追求、形式主義の撤廃などを推進する「大組織病」¹の打破に向けた変革である。

手順2. 手順1で行われている変革を、「CSRの3つの次元」における<経営のあり方>に関するものか<社会的事業・社会貢献活動>に関するものかによって、計画的変革と創発的変革に分類する。

事例選定理由でも言及したとおり、本事例は<経営活動のあり方>に焦点を当てたものとなっているため、計画的変革に分類される。よって、以下ではシャイン(2016)のモデルに沿って考察を進めていく。

手順3. 第3章で挙げた2つの変革プロセスモデルに事例を当てはめ、それぞれの場合において以下の点を考察する。

計画的変革の場合：シャイン(2016)のモデルをもとに、「生き残りの不安」の醸成と「学習することへの不安」の軽減が変革推進のポイントとなっているかを調査する。

・「生き残りの不安」の醸成

大和ハウスにおける変革は樋口 CEO の 2001 年社長就任が大きな転換点となっている。当時の危機意識としては、現場よりも組織内の事情を気にする風土と形式主義によって顧客ニーズに答えられていないという問題意識と、スピードの欠如によるビジネスチャンスを喪失しているということ、それらの根底に存在する従業員の働きがいの問題が存在していた。こうした内向きの志向を変革し、現場主義、スピードの徹底を図る変革は当時からずっと続いている。

・「学習することへの不安」の軽減

こうした全社的な仕事に対する姿勢の変革が行われている中で、CSR ブームが起こってきた。大和ハウスではその当時すでに支店長の持つべき判断基準として「会社にとっていいことか」「社員にとっていいことか」「お客さまにとっていいことか」「株主にとっていいことか」「社会にとっていいことか」「将来にわたっていいことか」という「6つの判断基準」というステイクホルダーの考え方に通ずる考え方を 2002 年から実践していた。こうした例があるように、CSR の推進は社内で以前から求められている価値規範や創業の精神の徹底と同義であるという認識のもと CSR の推進を行っている。

そして、現在は CDP²や SRI インデックスなどからの質問票とそれらのフィードバックをチェックリストのように活用し、自社では何ができていて、どのような取り組みが不十分であるかを把握しているという。そして、取り組みが不十分なもののうち重要と思われるものに関しては、CSR 部を中心に本社の各部門から経営陣に新

たな取り組みの開始を提案する。そこで実行が決まったものに関しては、先に述べた変革の中で定着した『やる』と決めたら目標を明確にし、スピード感をもって実行する」という組織文化を徹底し、素早く実行に移すという「凡事徹底」を追求していく。CSR部としてはこのような流れの繰り返しによって、「CSRの取り組みを始めた当初はここまでPDCAが整備されるとは思わなかった」（内田氏）ほどの結果につながったという。この結果はCSRブームの高まりやSDGs、ESG投資の盛り上がりといった外部からのプレッシャーが後押ししたものではなく、CSR部の従業員による試行錯誤と工夫の結果であるという。具体的なポイントとしては、「ESG投資の拡大を受けてわが社でも対応の必要が出てきた」「CSRランキング等外部評価が公開されるため」といった、受動的な動機でCSRを推進しようとせず、社内に存在する問題意識を出発点としてCSRの推進を行うことを心がけているという。また、社内での説明にあたっては、創業の精神、会社の価値観と今からCSRとして行おうとしていることは合致しているということを語ることにポイントであるという。

手順4. 当該企業の事例において、変革の進捗が現在どの段階にあるかを考察する。

大和ハウスにおいては、CSRとして求められている社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮といったことはすでに創業の精神の中に組み込まれており、それを基本とする形で時代に合わせて随時新たな取り組みが必要な際は取り入れるというスタンスであった。内田氏が「まだまだ完璧とはいえず、課題もある」と述べてはいるが、すでに定着している価値観をさらに徹底して根付かせる、再凍結段階を徹底しているのが現状であると結論付ける。

手順5. 当該企業において行われている変革推進のための施策から、CSR推進の原動力とは何かを明らかにする。

大和ハウスの事例においても、変革推進の原動力となったものは組織内で共有された社長発の危機意識であった。特にこの事例においては、「学習することへの不安」の軽減として創業の精神、社内にすでに浸透していた価値観の力を利用してCSRの推進を図っていることが特徴的である。行動規範として求められていることがCSRの核心を突くものであった点に加え、スピードの徹底と失敗を恐れずに行動することを促す文化が徹底した実行力につながり、各部署レベルまでのPDCAの整備が実現したといえる。その過程にはCSR担当部署の試行錯誤があり、CSRとして求められていることをすべて社内の課題、社内の言葉に置き換えて組織内で説明を行っていく「翻訳家」としての仕事を行うことが重要であると内田氏は述べた。この事例に適用したシャイン（2016）のモデルはトップダウン型であり、従業員の自発性を促すことは考慮されていないとしたが、この事例においてはCSR担当部門が

社内用語に置き換えて説明を行うには「内面化」が不可欠であると考えられる。主体的に CSR を理解し、社内用語に「翻訳する」という自発的取り組みが「学習することへの不安」の軽減につながっており、自発性が推進力の源泉となっているということを示唆している。

第4節 総括

本章では、前章までの文献調査をもとに、企業は具体的に何に危機を感じ、どのように「学習することへの不安」を軽減しているのか、また、どのように従業員の自発的参加を促しているのかということについて調査してきた。実際に各企業において危機意識の醸成や「学習することへの不安」の軽減、従業員の自発的参加を促すためにどのような施策を行っているのかを考察する中で浮かび上がってきた、変革成功のためのポイントを以下で提示し、本章の総括としたい。

・トップ発の危機意識が大規模な変革を起こす

2社の事例を通して、変革のスタートは危機意識の共有から始まることはすべての事例に共通していた。ただし、従業員の価値観の転換も含めた大規模な変革が進んでいるのは Y 社における変革 b と大和ハウスの事例である。Y 社における変革 a については、「従業員すべてから理解を得ることは難しい」との状況で、他の事例とは異なった。これらの違いが発生する理由として考えられる点が、危機意識の発信源である。Y 社の変革 a は「トップに理解を得ながら進めた」というもので、Y 社の変革 b および大和ハウスの事例はいずれも社長発の大規模な変革であった。CSR の推進に必要な「トップのコミットメント」とは、トップの承認ではなくトップからの強い意思表示であることがいえるのではないかと。

・変革のスタートにはなにかしらのイベントが存在する

第3章において組織変革は危機意識の醸成を出発点とすることが明らかになっている。しかし、変革がスタートする瞬間が「生き残りの不安」と「学習することへの不安」の均衡が破れたときであると理解するのであれば、それは何をきっかけとしてその均衡が崩れるのか。この問いに事例を通して答えを求めると、Y 社においては創業 100 周年というタイミングが、大和ハウスにおいては樋口社長の就任が大きな転換点となっている。人間は少しずつ緩やかな状況変化には気付きにくいという傾向が指摘されているが³、このような「イベント」の発生を契機にすることで、「なぜ今変革を始めるのか」という疑念が発生する余地もなく変革を開始できるのではないかと。

・「理念・ビジョンの見直し」は創業の精神の「再解釈」

CSR を組織に根付かせることは、経営理念やビジョンから見直し、サステナビリティの概念を組み込んでいく必要があることは第2章で述べた。本章において2

社の事例を考察する中で共通していたのは、両者とも創業の精神に立ち返り、それを現代に合わせて再解釈しているという点である。つまり、組織の共通目的を全く新しいものに再定義するのではなく、受け継がれてきた価値観の本質はそのまま維持し、時代や事業規模に合うように理解しているのである。この作業を行うことによって、アイデンティティを維持しながら価値観の転換を図ることができ、変革へのハードル「学習することへの不安」の軽減や、ビジョンの周知にあたって受け入れやすい内容にすることができる。ただし、時代の潮流を理解せずに、ただ「もともと取り組んでいたことだからあえて CSR に取り組む必要はない」という古い企業観の延長線上で CSR を考えることや、これまでの経験から独自の解釈を行ってしまうことは危険なことでありと谷本（2013）⁴が述べるように、なぜ CSR が求められるようになったのかという時代背景と情勢を理解した上で自社用の言葉に置き換えることが重要である。

・トップダウン型の変革であっても危機意識、学習の内面化は必須

第3章において提示したトップダウン型の変革モデルであるシャイン（2016）は、トップや変革リーダーが作成した変革プログラムをいかに思い通りに実行するかという観点で作られたものであることはすでに述べた。しかし、大和ハウスの事例より、トップダウン型の変革においても従業員による「翻訳」作業を通じた学習の内面化が変革の大きな推進力となっていた。よって、トップダウン型の変革においてもボトムアップの発想を取り入れた創発的な側面は必要で、実際に組織変革を行う際は明確にトップダウンかボトムアップかの線引きを行うことは現実的ではないことがいえるのではないかと。いずれの場合においても危機意識の共有と変革への不安の軽減、学習の内面化は必須であることがこれらの事例からいえる。

¹ 樋口（2007） p. 196。

² CDP とは、気候変動をはじめとした環境問題に取り組む国際 NGO である。カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトという、企業の気候変動への取り組みに関する質問状を毎年送付、集計、評価、開示を行っている。（CDP ウェブサイトより）

³ ベイザーマン、テンブランセル（2013） p. 132。

⁴ 谷本（2013） p. 18。

第5章 結論：CSRを組織に根付かせるための終わりなき変革

第1節 本論文の総括

本論文は「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力は何か」という問題提起のもと文献調査および事例研究を行ってきた。第2章においてはCSRとは何かという概念の確認と、CSRを組織に根付かせるために必要な行動をみてきた。そして第3章においては組織変革論の視点からCSRを組織に根付かせるために必要な行動をみてきた。そして、CSRを事業活動のプロセスに焦点を当てたものと、事業を通じた社会貢献とに分類し、それぞれシャイン（2016）によるトップダウン型の変革モデルとコッター（1996）によるボトムアップ型の変革モデルを適用した。その上で2社の事例をモデルに沿って考察した結果第3章までで考察してきた「CSRを組織に根付かせるために必要な行動」および組織変革モデルは、問題提起「CSRを組織に根付かせるために必要な行動と、その原動力は何か」に対して事例と比較しても問題なく当てはまる結果となり、モデルの有用性を確認できた。そこに第4章で提示した4点の考察を加えることで、普遍的な組織変革モデルをCSRの推進に適用した場合における知見を見出すことができた。ここで得られた知見は次の4点である。第1に、危機意識の醸成にはトップの承認ではなくトップ自らの発信が必要であるということ。第2に、変革は危機意識を原動力として始まるが、変革の開始には何らかのきっかけとなるイベントが存在するという。第3に、創業の精神に立ち返り、それに基づいてミッションの再解釈を行うことで変革のハードルを下げるができるということ。第4に、いかなる変革の場合においても、組織成員による学習の内面化や主体的取り組みが必要であることである。

第2節 残された課題

本論文における問題意識の出発点は、CSR優良企業における度重なる不祥事であった。社会的責任を果たしている、社会課題解決にビジネスを通じて取り組んでいるという高い評価を受けていた企業でさえも基本的なコンプライアンスの問題を起こしてしまう。そんな現状から「本当の意味でCSRが組織に根付くにはどのようにすればいいのか」という思いで本論文を執筆した。本論文を通してCSRを組織に根付かせるために必要な行動やその原動力、変革推進のポイントについては考察を見出したが、「CSRが組織に根付いた状態」を実際にどのように判定するのか、変革はいつまで続ければ「CSRが根付いた」と判断できるのかという問いには答えていない。山岡（2015）¹も、組織変革の難しさとは、変革に明確なゴールなど存在しない点にあると述べており、それぞれのインタビューにおいても究極の理想像は存在しているにもかかわらず明確な将来像は確認できなかった。変革の終了、完了をどのように判定す

るのか、また変革は完了しうるものであるのかという点についての問いが、本論文における残された課題である。

¹ 山岡 (2015) p. 16。

文献一覧

1. 安藤史江、浅井英明、伊藤秀二、杉原浩志、浦倫彰（2017）『組織変革のレバレッジ困難が跳躍に変わるメカニズム』白桃書房
2. ベイザーマン, テンブランセル（池村千秋訳）（2013）「倫理の死角 なぜ人と企業は判断を誤るのか」NTT 出版
3. 樋口武男（2007）『熱湯経営 「大組織病」に勝つ』文春新書
4. コッター（梅津祐良訳）（1996）『企業変革力』日系 BP 社
5. 大月博司（2005）『組織変革とパラドックス 改訂版』同文館出版
6. シャイン（松本美央訳）（2016）『企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房
7. 高松和幸（2009）『経営組織論の展開』創成社
8. 谷本寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
9. 谷本寛治編（2007）『SRI と新しい企業・金融』東洋経済新報社
10. 谷本寛治（2013）『責任ある競争力 CSR を問い直す』NTT 出版
11. 谷本寛治（2014）『日本企業の CSR 経営』千倉書房
12. 山岡徹（2015）『変革とパラドックスの組織論』中央経済社

URL 一覧

CDP <https://www.cdp.net/ja>

大和ハウスグループ <http://www.daiwahouse.com/>

国際連合広報センター <http://www.unic.or.jp>

日本経済団体連合会 <http://www.keidanren.or.jp/>