

## 〈論 説〉

勤務先の取り組みと従業員の CSR への理解：  
積極・消極的態度を測定する尺度化の試みを踏まえて

日 野 健 太

### I はじめに

企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) が、今日の経営学および実務にとって、ごく当然の概念となっていることは論を待たないが、果たしてこの言葉はどの程度市井の人びとに浸透しているのだろうか。また、勤務先が CSR に取り組んでいることは、この概念の浸透や理解にどの程度影響するのだろうか。この概念の理解や認識はどのような次元によって把握可能なのだろうか。本稿は、以上の問題意識に基づいて、CSR の社会への浸透について実証研究を踏まえて論じたいと思う。

CSR は、企業が主体的に取り組むべき課題であると同時に、消費者や従業員に理解されなければならないテーマでもある。まず、CSR に積極的に取り組んでいる会社、つまり社会業績 (Corporate Social Performance) の優れた会社は、消費者・求職者・従業員をはじめとするステイクホルダーから高い好感度と広い支持を得ることができ、その結果、財務業績も向上するとするいわば「社会影響仮説」ないし「啓発的自己利益仮説」(Nash, 1990) は、学者・実務家問わず広く信じられている。したがって、CSR に取り組まねばならないのは、それが利益と成長につながるからである、と言う経営者がいるかもしれない。市井の人びとが CSR という言葉やその意義について理解していればこそ、企業の社会

業績は利益や成長で報われるという期待をもって CSR に取り組めるのである。

以上の見方は CSR を極端に道具視しているものだ、という反論は十分に成り立ちうる。CSR は、企業の市民としての義務に他ならない、とするいわば「企業市民仮説」の支持者も少なくない。しかし、この立場も、CSR に対する人びとの理解を前提とする。CSR が市民に広く理解されていればこそ、例えば、企業がメセナやフィランソロピーに取り組むことが従業員に受け入れやすくなるだろうし、企業にさまざまな支援や協力を求めようとする市民活動や NPO とのコラボレーションも成り立ちやすくなるに違いない。以上の立場の異なる 2 つの主張を取り上げてみても、CSR の理解度や理解を促進する要因について議論することには一定の意義があると考えられる。

市井の人びとの CSR の認知度に対する調査は、2006年3月に博報堂の手によって行われている(博報堂, 2006)<sup>(1)</sup>。この調査では「内容まで知っていた」(12.0%)と「見聞きしたことがあった」(33.1%)を合わせた45.1%が、CSR という概念を認知している。この45.1%について、性ごとにみても、男性群(55.3%)の方が女性群(35.0%)よりも高い認知度を示している。常時雇用されている女性労働者の数が男性を1としたときの0.6にとどまるという当時の労働市場の状況<sup>(2)</sup>を考えてみれば、CSR という概念は、仕事上の経験を通じて認知されていたのではないか、という仮説が思い浮かぶ。

そこで、本研究は、市民が持つさまざまな役割の中でも、従業員としての役割に注目し、勤務先が CSR に取り組むことが従業員の CSR への理解度を高めているのかについて、実証的な検討をおこなう。

おおよそ本論文は以下のような構成でこのテーマに取り組むことにする。まず、2000年代以降の社会における CSR 概念の浸透と理解について概観する。続いて、質問紙調査によって、従業員の立場からみた勤務先の CSR の取り組み状況についての尺度と、社会の一員としての立場からみた CSR に対する理

---

(1) 博報堂 <https://www.hakuhodo.co.jp/uploads/2011/09/20060824.pdf>

(2) 総務省統計局平成18年度労働力調査  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2006/dt/index.html>

解についての尺度を構成する。その後、これらの尺度を用いて、自社の取り組み状況と従業員の理解度の関係についての仮説を検討する

以上の結果を踏まえ、企業のCSRが市井の人びとにも広く理解されることの意義について考えたい。

## II CSR に対する理解

### (1) 品質と法令遵守に関する責任としてのCSR

CSRがどのように市井の人びとに理解されるようになってきたのかについて、印象論的に記し、問いの意義について確認しておく。本研究は、市井の人びとの目線でのCSRに対する認識を調査し、論じるものであるから、企業を対象として行われたアンケート結果に全面的に依拠するよりも、隣接領域の研究者としての印象論は、社会のCSRに対する理解を述べるのにむしろ適しているかもしれない。筆者自身も、いくつかCSRや企業倫理に関する論考(e.g. 日野, 2004 ; 日野, 2006) はあり、企業のCSRへ取り組み状況や指標化のプロジェクト<sup>(3)</sup>に参加したこともあり、またゼミの学生諸君と何冊かのテキスト(e.g. 梅津, 2002 ; 藤井, 2005 ; 矢口, 2014) を読んできたものの、このテーマに継続的に関心を払うことも、最新の動向を勉強し続けることも怠ってきた、という反省はある。

さて、1990年代では、まだ企業の社会的責任やCSRという言葉は一般的ではなかった。もっとも企業の社会的責任という言葉を使って、実務家のみなさんは、学部学生であった私たちに対して、財やサービスを安定的に提供し社会に貢献する、であるとか、従業員に対して安定した職場を提供するといった企業の役割について説明してくれることがあった。大気汚染や水質汚濁をはじめとする公害の防止や環境問題への取り組みも、また当時から社会的責任の範疇に含まれていたと思う。

---

<sup>(3)</sup> 社会経済生産性本部コンサルティング部・CSR指標化委員会「企業の社会的責任(CSR)指標化に関する調査 調査報告書」2005年7月

「2000年代に入って以降、日本において企業の社会的責任(= Corporate Social Responsibility, 以下 CSR)が広範に問われるようになってきた。」(谷本, 2004, p.2), 「2003年は CSR 経営元年」(川村, 2003, p.1)とあるように、企業行動に(その内容はこの先述べることとして)責任が伴う、ということが「社会的責任」ないしは CSR という用語で実感されるようになってきたのはこの時代である。ただし、「問われるようになってきた」のは事実であっても、問うているのは、まだ関心のある大企業と研究者にとどまっていたという印象は強い。先に引用した2006年の博報堂による調査でも、認知している回答者が約半分にとどまったのはその現れであろう。また、中小企業の経営者からも、しばしば、CSRは余裕のある大企業のすること、という認識を聞いたものである。

さて、CSRを広く社会の市井の人びとに認知させるようになったのは、環境 ISO (ISO14000) が発行された(1996年)こと、SRI (Social Responsible Investment) ファンドがわが国でも創設された(1999年)こと、国連グローバルコンパクトが発足した(2000年)こと以上に、この時代に繰り返された企業不祥事とその報道であろう。

90年代には、高島屋、野村證券、キリンビールなど大企業による総会屋への利益供与事件が相次いで発覚した。2000年には雪印乳業大阪工場事件を始めとして、食中毒事件が続発した。2002年には雪印食品による狂牛病(BSE)対策事業を悪用した食肉偽装事件が起こった(以上、竹澤, 2004)。2007年には不二家の期限切れ牛乳使用問題に始まり、ミートホープのひき肉偽装事件、「白い恋人」や「赤福」の賞味期限改ざん事件、大阪の料亭「船場吉兆」の産地偽装事件などの食の安全にまつわる問題が続発した。

これらの問題の報道には、関係者一同が起立し、フラッシュを浴びながら深々と頭を下げる謝罪会見がつきものであった。また、今日ほど記者会見の受け答えも洗練されておらず、「逆ギレ会見」「ささやき女将」のようなテレビの餌食となる稚拙な会見も少なくなかった。テレビのニュース報道では、このような謝罪会見のシーンが幾度も繰り返されたのである。

言うまでもなく、責任という言葉は謝罪という行為から連想されやすい。食

の安全という身近な品質上の問題が続発したこと、伝統芸能の域に達したかのごとく見た目もインパクトのある謝罪会見がくりかえし報じられたことの二つは、一般社会にCSRという概念を認識させるのに大きな役割を果たしたと考えられる。大胆に言えば、くりかえされた不祥事と謝罪会見によって、守るべき法律やルールがあり、そのルールを守り社会に迷惑をかけないようにすることが、CSRの一部であると認識されるようになったのである。

また、以上のような消費者としてのCSRに対する認識とともに、労働者としてCSRに接する機会が増えてきたのもこの時代であろう。先に述べたように大企業を中心にCSRの取り組みが一般化し、「コンプライアンス」や「内部統制」もはやり言葉の様相を呈していた。おそらく大企業であれば、ほとんど全ての従業員が、これらに関する研修を受ける機会があったのではないかと考える。また、サプライチェーンマネジメントの一環として、ISO9000シリーズをはじめとする品質保証に関わる外部機関の認証の取得を、納入先から求められた経験がある労働者も増えてきたものと思われる。

これだけでは客観性を欠く、という批判を甘受せねばならない。そこで、前節で言及した博報堂の調査を再度引用することにしよう。2006年3月に行われた同調査によれば、生活者が重視するCSR活動トップ3は、①「安全で質のよい商品・サービスの提供」②「法を遵守し、不正な行為をしない」③「不祥事やミスの際の報告と迅速な対応」の3つである。

また、日経NEEDSによれば、日経本紙に「コンプライアンス」という言葉が初めて登場するのは1981年の11月14日で、2022年12月31日までに11,106件の記事がヒットする。2000年以前の記事の数は330件にすぎないが、2001年から2005年までの記事の数は1,963件、2006年～2010年までは3,310件と激増する。

研修について言えば、2009年5月から7月にかけて日本経団連が会員企業1,297社に対して行った調査<sup>(4)</sup>に437社(33.7%)が回答している。うち360社

<sup>(4)</sup> 日本経済団体連合会企業行動委員会「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」2009年9月15日

<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/index.html>

(83%) が従業員向けの教育研修を行っている。これらの調査の結果が示すところは、おおむね CSR を主戦場としてきたわけではない研究者の印象と一致している。

## (2) より広範な責任としての CSR

前項で述べた品質や法令遵守に関わる責任としての CSR とともに、環境や貧困、人権などの問題に対しても企業は、法律を超えた責任を負っているとする考え方も、法令遵守や品質に関わる問題としての認識に数年おくれた2000年代後半から10年代前半にかけて、消費者としての人びとに受け入れられていったという印象がある。この背景には、コーズリレーティッドマーケティングのような CSR への取り組みが、消費者の注目を集めるようになってきたことがある。

例えば、2010年に卒業した学生が、在学中に「ワンリッターフォーテンリッター」というので何のことかと思ったら、キリンのミネラルウォーターブランドの volvic がユニセフと共同で展開する、アフリカで清潔で安全な水資源を開発する社会貢献活動「10 for 10」のことであった。このキリンの取り組みは2007年から2016年までの10年間にわたって行われた（キリンホールディングス発表）<sup>(5)</sup>。ユニクロが2006年に始めた服のリサイクル運動も、好意的に受け止められていた記憶がある。

消費者の立場同様に、従業員としての立場も、この時期には、広範な社会責任を前提とする CSR の理解に寄与することが増えてきたと思われる。例えば、「環境報告書」に変わって「CSR レポート」が一般的な名称になり始めたのは2006年である（株式会社ゼネラル・プレス調べ）<sup>(6)</sup>。勤務先での報告書の作成

---

<sup>(5)</sup> キリンホールディングス「Volvic ーユニセフ「10 for 10」プログラム最終年となる2016年度の最終結果報告」

[https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2016/0407\\_03.html](https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2016/0407_03.html)

<sup>(6)</sup> CSR communicate「環境報告書／CSR レポート2006白書」

<https://www.csr-communicate.com/report/2006>

や名称の変更を見聞したり、取引先から資料の提供を求められたり、より広範な責任についての社内研修を受けたりといった経験を持つ従業員は徐々に増えていったものと思われる。

さて、ここまで消費者として、また従業員として、市井の個人が CSR を認識する機会について考えてきた。本研究は、従業員として勤務先の CSR を知覚することが、市井の市民として CSR の理解に関わっている、という前提に立つ。この前提には、合理性がある。

まず、従業員は、社内研修という CSR について理解する機会を与えられるからである。特に、法令の遵守や品質事故への適切な対応方法などの研修には力が入れられてきたことが伺える。次に、従業員は自分の関わる仕事にとどまらず、自社が行うこと全般について関心を向けているものである。自分の勤務先が製品やサービスを通じて、またメセナやフィランソロピーを通じて、広範な責任からなる CSR を果たそうとしていることを知ることによって、CSR の意義について理解を深めていく従業員の姿を想像することができる。

さらには、従業員として直接 CSR に関わる業務に携わったり、関連することがらについて報告を求められたり指示をされたりすることを経験するかもしれない。また、取引先とのやりとりの中で、環境や品質、さらに調達先の状況についてレポートを求められるようなことがあるかもしれない。

このようにして、単なる品質問題と不祥事の防止にとどまらず、環境や労働、貧困といった多様な持続的発展に関わる問題に対して、企業は法律的な義務を超えた責任を負っているとする考え方は、従業員としての立場、経験を通じて市井の人びとに広まっていったと考えられる。

更に、2010年代も後半になると、SDGs についての教育が盛んに行われるようになった。社会の意識変革という点からは、SDGs は、企業以外の組織や個人も、持続可能な発展に対して責任を負っているということを広く社会で共有しようとする啓蒙運動と言い表すことができる。SDGs に対する啓蒙は、CSR と異なり企業行動以外の経路でも盛んに行われている。例えば、電通が2022

年1月に行ったSDGsに関する調査<sup>(7)</sup>では、「内容も含め知っている」と「内容はわからないが名前は聞いたことがある」をあわせた認知度は86.0%に達している。10代から70代までの年代別の認知度をみても、男性が80.7~94.9%、女性が75.2~87.5%とそう大きくばらつかず、就業年齢世代が特に高いという傾向も見られない。SDGsの認知は、従業員としての立場以外の経路でも、10代についていえば学校教育の経路で、引退世代についていえばマスメディアを経路として進んでいるといえる。

ただ、CSRとSDGsは持続可能な発展に対する責任、という点ではよく似た概念でもある。文脈によっては、「我が社はCSRを重視します」も「SDGsを重視します」も、ほぼ同義であるし、市民社会の一員であることを訴えるスローガンとしては新しく、広く知られているSDGsの方が魅力的な響きを持っているかもしれない。このように考えると、ここ数年はSDGsという言葉の流行の影で、CSRという言葉(概念でなく)は、勤務先や取引先がCSRに取り組んでいなかったり、周縁的な業務に携わる人びとに対しては、やや認知度を下げている可能性もある。

### (3) 改めて本研究の問題意識

以上二節の議論をまとめれば、次のようになろう。企業が、法律をはじめとするルールに従い顧客に対して安全な製品を提供するということに始まり、環境や従業員の労働環境、広く持続可能な発展に対して責任を負っているというCSRの考え方は、社会を構成する個人に共有されるにいたった。ただし、ある個人が、CSRという概念を理解するに当たっては、自分の勤務先がCSRに取り組んでいることを知ることが、一定の役割を果たしていると推論できる。

仮説 自らの勤務先が行うCSR活動を認知している個人ほど、CSRの意義についての理解を深める。

---

<sup>(7)</sup> 電通 第5回「SDGsに関する生活者調査」

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2022/0427-010518.html>



さて、以上の仮説をテストするに当たっては、さらに考えなければいけないことが残されている。一つは、CSR活動とCSRの意義についての理解を尺度化するという課題である。森本(1994)の議論を参考に考えたい。

森本(1994)は、CSRの具体的内容にたいする接近(アプローチ)について、環境主体別、社会的合意形成の程度、義務性と自発性、優先順位、より個別の項目に注目する次元の5つを紹介している。本研究の立場からは、勤務先のCSRについての取り組みについての認識を尋ねるのには、環境主体別のアプローチをとり、尺度化を試みるのが適切だと考える。

環境主体別にCSRをとらえるアプローチは、社会、従業員、株主、消費者といったステイクホルダー別にどのような取り組みが行われているかに注目する。人びとのCSRの範囲に関する認識が、顧客に対して品質や安全を確保する責任から、より幅広く環境や社会的課題に対する責任へと拡大していったというのが、先に述べたように本研究の視角である。この視角からは、環境主体、つまりステイクホルダーごとに責任をとらえることが適切であろう。そこで・プリアリに社会と環境、顧客、従業員という3つのステイクホルダーを想定し、責任の尺度化を試みる。

森本(1994)は、以上の議論とは別に、消極論と積極論という軸でCSRに対する理解(態度)をとらえている。本研究では、この軸を、CSRについての理解の尺度に用いることにした。消極論は、社会的責任の範囲を経済的成果に限定して考えようとする立場である。企業の社会的責任は利潤の追求とそのため  
のルールの遵守にとどまるとしたミルトン・フリードマン(Friedman, 1979)をこの立場の代表的な論者として上げることができよう。これに対し、積極論は、実際に企業が経済にとどまらない影響を与えている現実  
に注目し、広く社会的な期待に応えるべきだとする立場である。持続可能な成長に、あらゆる経済主体が責任を持っているとするSDGsは、この積極論の立場に位置づけられる。勤務先がどの程度の責任を果たしているのかについての知覚が、CSRという概念の理解に与える影響を考えるためには、積極論・消極論という態度は適切な尺度となる。

ただし、CSR活動の知覚とCSRに対する理解の関係について、ここで合理的な仮説を示すことは現段階では難しい。その理由の1つは、CSRを消極論と積極論の立場からとらえることについての知見が不足しているからである。そもそも消極と積極は一次元、つまり同一数直線上に位置づけられるのか、それとも二次元でとらえられるのかも定かではない。つまり「仕方なくやらなければならないものであると同時に積極的にとりくむべきもの」とCSRがとらえられている可能性すらある。ここでは、直観の域を出ない仮説を1つ提示するのに留めておく。

直観的な仮説 勤務先が社会や環境に対する責任を積極的に果たすことによって、従業員はCSRの取り組みや意義をより積極的にとらえるようになる。

### Ⅲ 分析と結果

#### (1) 方法

広く参加者を集めるために、株式会社ジャストシステムのファストアスク(サービス名)によるインターネット・サーベイを利用した。性別、25歳から54歳までの5歳刻みの年齢によって、人数を統制した。また、回答者は、現在民間企業に常時雇用(正社員、派遣社員、請負などが含まれる)されていることを条件とし、同社のモニターの中から参加者を募った。有効回答数は492(男性242人、年齢 $m=39.35$ ( $S.D.=8.81$ )、勤続年数 $m=11.49$ ( $S.D.=8.63$ );女性250人、年齢 $m=39.36$ ( $S.D.=7.59$ )、勤続年数 $m=9$ ( $S.D.=7.59$ ))となった。

調査は2022年8月5日から12日にかけて、同社のサイトを通じて行われた。参加者はCSRについての調査であることを告げられずに集められた。つまり、特にこの分野に関心のある参加者を集めたわけではない。

## (2) 尺度

### 1. CSRに対する認知

この質問に先立ち、調査の内容を明らかにした。具体的には、「企業の社会的責任 (CSR) についてお尋ねします。企業の社会的責任 (CSR) とは、一般的には環境問題や労働問題への取り組み、未来世代の育成や社会貢献など事業活動にとどまらず、社会を作っている仲間の一人として、社会的な影響に責任を持ち、世の中がよくなっていくように努力することを意味しています。」という説明を提示した。

説明に引きつづき、「企業の社会的責任 (CSR) という言葉をどの程度聞いたり読んだりしたことがありますか。」という問いを提示し、「全く聞いたことがない、覚えていない」、「過去一度だけ聞いたり読んだりしたことがある」「過去何度か聞いたり読んだりしたことがある」「頻繁に聞いたり読んだりすることがある」の4つの選択肢を用いて、言葉の認知について尋ねた。

### 2. CSR活動についての知覚

Turker (2009) は、トルコにおいてCSRが従業員のコミットメントに与える影響について検討するために、社会および非社会 (i.e. 自然環境)、従業員、顧客、政府の4つのステイクホルダーに対する責任を測定する17項目からなる尺度を用いている。本研究では政府に対する責任の2項目を除いた15項目について、5点尺度での評価を求めた。

勤務先のCSR活動の知覚について、固有値1以上の因子は2つあったので、2因子を想定して、探索的因子分析を行った (図表1)。第1因子は、非政府組織の支援や社会全体の幸福、将来世代への責任についての7項目が含まれるので、「公共に対する責任」と命名した。第2因子は製品情報の提供や消費者権利の尊重など顧客に関わる3項目と、従業員の自己啓発やワークライフバランスに関わる5項目が含まれている。ゆえに、「顧客と従業員に対する責任」と名づけた。

第2因子については、項目の意味内容と当初の想定にしたがって、顧客についての責任と従業員についての責任にさらに分けることができそうである。そ

(図表1) 従業員の勤務先の CSR に関する知覚の探索的因子分析の結果  
(最尤法・プロマックス解)

	因子負荷量		共通性
	因子1	因子2	
私たちの会社は、地域の問題を解決するために活動する非政府組織を支援している。	.878	-.139	.623
私たちの会社は、社会の幸福を促進するキャンペーンやプロジェクトに貢献している。	.809	.006	.661
私たちの会社は、従業員のボランティア活動への参加を奨励している。	.809	-.026	.626
私たちの会社は、自然環境への悪影響を最小限に抑えるために特別なプログラムを実施している。	.807	.004	.656
私たちの会社は、将来の世代がより良く暮らせるようになるための投資を行っている。	.806	.033	.687
私たちの会社は、自然環境を保護したり改善したりすることを目指す活動に参加している。	.776	-.005	.597
私たちの会社は、将来の世代に配慮した持続可能な成長を目指している。	.734	.123	.678
私たちの会社は、製品に関する正確で十分な情報を顧客に提供している。	-.170	.935	.686
私たちの会社は顧客満足を非常に重要なことだと考えている。	-.180	.874	.583
私たちの会社は、消費者の権利を法律で定められている以上に尊重している。	.015	.790	.641
私たちの会社は、従業員がさらなる自己啓発を受けることを支援している。	.110	.693	.596
私たちの会社の従業員の処遇に関する経営上の決定は、公正に行われている。	.155	.660	.599
私たちの会社は、従業員がワークライフバランスを充分実現できるような方針を持っている。	.135	.623	.521
私たちの会社の経営陣は、従業員のニーズと必要性を第一に考えている。	.246	.549	.546
私たちの会社には、従業員がスキルとキャリアを開発することを奨励する方針がある。	.407	.419	.574
因子間相関		.682	

ここで、3因子構造と2因子構造の2つを想定して確認的因子分析を行うことにした。

まず、2つの因子への負荷量の差が小さい2項目(図表1の下から2項目)を除いて、13項目を確認的因子分析の対象とした。「公共に対する責任」、「顧客に対する責任」、「従業員に対する責任」の3因子を想定したモデルは、 $\chi^2=241.100$  (df=62,  $p<.000$ ), CFI=.959, TLI=.948, RMSEA = .077, AIC=14830.675となり、「公共」、「顧客と従業員」の2因子構造を想定したモデルの $\chi^2=327.674$  (df=64,  $p<.000$ ), CFI=.939, TLI=.926, RMSEA=.092, AIC=14913.249に比べて高いデータとモデルの適合度を示した。具体的には、モデルの比較に用いるAICは、3因子構造を想定した方があてはまりのよさを示して小さく、その他の指標も全て3因子構造を想定する方が、モデルとデータの適合度は高くなることを示している。図表4に示すように3因子の尺度はいずれも、 $.83 \leq \alpha \leq .93$ ,  $.84 \leq \omega \leq .94$ と許容可能な信頼性を示している。

### 3. CSRに対する理解

CSRについての理解を尋ねる適切な既存尺度を見つけることができなかつたので、オリジナルの項目を開発した。つまり、市井の市民としてCSRをどう考えるかについて尋ねる尺度の開発を試みたのである。背景にあるのは、先に述べたCSR積極論と消極論である。積極論の立場からは、企業は、従業員の自発的な参加を促したり、社会課題の先取りに取り組んだりすべきであろうし、消極論の立場からは、利益追求の手段として、ないしは法律や流行への従属としてCSRに取り組むべきだ、ということになる。このような立場に立って9項目の質問を用意し、5点尺度での回答を求めた。

CSRに対する理解についても、まず探索的因子分析を試みた(図表2)。固有値を利用するガットマン基準、固有値の減少をみるスクリープロットテスト、平行分析のいずれも2因子解の採用を促したが、解釈の容易な3因子構造を採用して分析を行った。第1因子は、自発的な関与の必要性や、積極的に課題に取り組む必要性についての4項目が含まれるので、「CSR積極論」と命名した。第2因子は「社会の一員としての義務」や「利益や事業のため」といった、CSR

(図表2) CSR に対する理解の探索的因子分析の結果(最尤法・プロマックス解)

	因子負荷量			共通性
	因子1	因子2	因子3	
社会的責任(CSR)は、従業員も自発的に関与して取り組まれるべきだ。	.823	.004	.017	.692
社会的責任(CSR)は、企業が中心となって取り組まれるべきだ。	.748	.039	.070	.644
企業が社会的責任(CSR)に取り組むにあたっては、積極的に課題を発見すべきだ。	.730	.065	.035	.624
企業が社会的責任(CSR)に取り組むことによって、社会はよい方向に変わっていている。	.664	.160	-.034	.600
企業が社会的責任(CSR)に取り組むのは、社会の一人だからだ。	.104	.731	-.056	.624
社会的責任(CSR)に取り組むことは、企業にとって重要なことである。	.176	.720	-.231	.641
企業が社会的責任(CSR)に取り組むのは、利益や事業のためだ。	.013	.483	.296	.431
企業の社会的責任(CSR)は流行の一つにすぎない。	.074	-.247	.678	.418
企業が社会的責任(CSR)に取り組む程度は、法律や制度の枠内でよい。	-.063	.265	.543	.422
因子間相関		.713	.332	
			.346	

が制度的要請に基づく義務であることを示唆する項目が含まれている。そこで、「CSR義務論」と名づけることにした。第3因子は、CSRを流行とする見方や制度や法律の枠内にと止めることについての項目が含まれていることから、「CSR消極論」と名づけた。

「論(theory)」という言葉についてもひと言説明しておきたい。「論」とは概念間の関係を説明する formal theory にとどまらない。広く見方や理解を意味して用いられてきた用語である。この代表的な用語法に、マグレガーが管理者の人間観を表すのに用いた「X理論, Y理論」を挙げることができる。

こちらのモデルについても、探索的因子分析と同じ3因子のモデルを想定して確認的因子分析を行った。適合度は $\chi^2=95.675$  (df=62,  $p<.000$ ), CFI=.961, TLI=.941, RMSEA=.078となった。3因子の信頼性は、 $.50 \leq \alpha \leq .87$ ,  $.50 \leq$

(図表3) CSR という言葉の認知

	全くない・覚えていない。	過去に一度だけ聞いたり読んだりしたことがある。	過去何度か聞いたり読んだりしたことがある。	頻繁に聞いたり読んだりすることがある。
男性	17.9% (88)	7.5% (37)	15.0% (74)	8.7% (43)
女性	24.0% (118)	8.1% (40)	13.2% (65)	5.5% (27)
合計	41.9% (206)	15.7% (77)	28.3% (139)	14.2% (70)

(図表4) 記述統計及び ( $\alpha$ ,  $\omega$ )

	度数	平均	S.D.	1	2	3	4	5	6
1 年齢	492	39.35	8.68						
2 勤続年数	469	10.23	8.21	.51					
3 公共に対する責任 (.93, .94)	492	2.88	0.91	-.11	.02				
4 従業員に対する責任 (.85, .86)	492	3.27	0.91	-.06	.02	.53			
5 顧客に対する責任 (.83, .84)	492	3.04	0.89	-.09	.01	.64	.72		
6 CSR 積極論 (.87, .88)	492	3.38	0.8	-.01	.11	.42	.35	.39	
7 CSR 義務論 (.74, .76)	492	3.38	0.81	.12	.16	.28	.32	.27	.66

$\omega \leq .88$  となった (図表4)。特に CSR 消極論は  $\alpha = .50$ ,  $\omega = .50$  と、項目数の少なさを割り引いても十分な信頼性を示さなかったため、これはこの先の分析には用いないことにした。

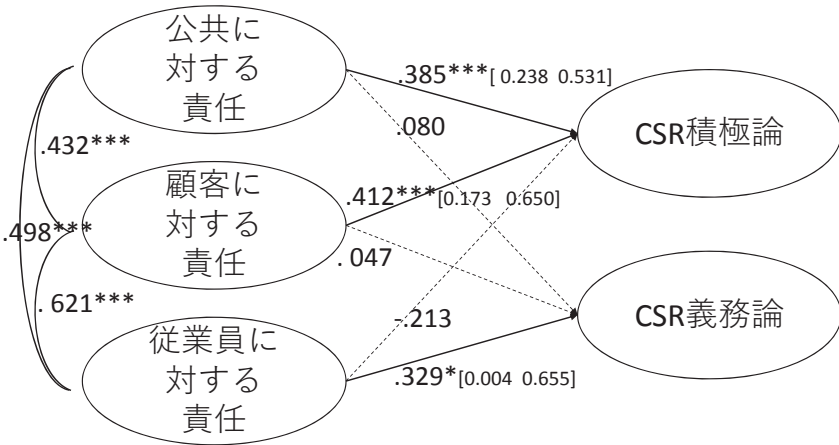
### (3) 結果

CSR の認知度についての調査は、図表3に示すように、一度でも聞いたことがあると答えた参加者は全体の58.2%に達している。また、男女の差をみると、第1節で引用した博報堂の調査と同じく男性の参加者群の方が、高い認知度を示している。

記述統計は図表4の通りとなった。

さらに、CSR の知覚が CSR の理解に与える影響についての問題意識についてデータで確認するために、共分散構造分析を行った。図表5に示される結果では、3つの母数 (パス係数) が有意になった。またこれらの母数の信頼区

図表5 知覚と理解の共分散構造分析



標準化後の推定母数を示す([ ]は95%信頼区間。有意な母数についてのみ示した)。観測変数と誤差の記載は省略した。

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

間は0を含まず、独立変数は従属変数に実質的な影響を与えているとみなすことができる。モデルの適合度は $\chi^2=413.157$  ( $df=160$ ,  $p < .000$ ), CFI=.959, TLI=.951, RMSEA = .057と良好であった。

共分散構造分析の結果をまとめたい。すなわち、勤務先が公共に対する責任と顧客に対する責任を重視していると感じられれば、従業員はCSRの取り組みや成果に積極的な意義を認めるようになり、従業員、つまり自分たち自身に対して責任を果たしていると感じられれば、CSRは社会において制度的要請に従って行われるべきこと、つまり義務的に重要だと考えるようになる。

#### IV 考察

本研究の問題意識は、CSRというコンセプトが市井の人に認知また理解されている程度について明らかにし、さらに勤務先の取り組み状況がどのような影響を与えているかを明らかにすることにあつた。また、CSRの取り組みや、理



解について尺度を提示することも重要な目的の1つであった。

言葉そのものに対する認知は、58.2%に達した。参加者も調査方法も異なるので、直接の比較は適切ではないが、2006年の博報堂による調査結果に較べ言葉そのものは着実に浸透したといえよう。ただし、SDGsの認知度が86%に達しているのと較べると低い。今回の調査においても依然として男性参加者群の方がCSRに対して高い認知度を示している。一般的な男女の雇用の状況をふまえれば、今回の調査においても、同じ常用雇用であっても、男性の方がより正社員や管理的地位についている参加者を多く含んでいると考えられるであろう。だとすれば、CSRは仕事を通じて知るコンセプトである、ということを示唆しているのかもしれない。ただし、この点については、実際の認知経路について調査したり、職位ごとや雇用形態ごとの認知度などについて調査する余地が残されている。

本研究は、ステイクホルダーごとのCSRとCSRの理解について内部の因子構造の探究を試みた。ステイクホルダーを想定して作成された尺度は、おおむね想定を反映する因子構造を示した。ステイクホルダーごとにCSRをとらえることは、さして難しいことではない。研究目的に応じてその他のステイクホルダーに対する責任も新たな次元として加えられるべきであるし、業種や国による経営慣行の違いなどを考慮して、項目は調整されるべきである。例えば、長期にわたって安定的な雇用を提供することをCSRととらえる国もそうでない国もある。

むしろ、CSRの理解についての内部構造を踏まえた尺度を提示したことに、本研究のオリジナルの貢献がある。因子分析の結果からは、積極論、義務論、消極論の3次元を想定することが適切だといえる。興味深いことに、(図表2)に示されるように、3因子の間には正の因子間相関が示された。消極論は、他の2因子に対して比較的低い相関( $.332 < r < .346$ )を示している。CSRに対して消極的な理解をしている人は積極的な意義も認めず、また、義務だとさえもとらえないといえよう。他方、義務論と積極論は強い相関をしめした( $r = .713$ 、平均による相関は $r = .66$ )。CSRを義務としてとらえることと積極的

に意義を認めることは矛盾せず両立することを示している。

今回の分析では、消極論を測定する信頼性の高い尺度を提示することには至らなかったが、CSRの理解についての尺度は、今後この分野の研究と実務にとって必ずや有益である。CSRやSDGsへの取り組みと、消費者の購買意欲や従業員のコミットメント、一般投資家の投資意欲の関係を検証しようとする研究は、この先数多く行われるはずである。CSRへの理解度が低い消費者や従業員、一般投資家の目には、それほどCSRもSDGsも魅力的に映らないかもしれない。このような問題意識に基づく仮説を検証する際に、モデレータとしてCSRへの理解を加えることによって、研究はより精緻なものとなるであろう。

また、そもそも意義について理解がすすむことは、思想や理想が流行で終わらず社会に定着することの条件の1つでもある。ネコや杓子(!)や人々がSDGsやCSRの積極的な意義についてどの程度理解しているかを調査することは、これらの定着方法を考える上で有益なはずだ。

CSRに対する理解は、勤務先が実際に取り組む程度の知覚の影響を受けている。「どのステイクホルダーに対する責任が、」と言うことになると議論の余地はあるものの、おおむね仮説は支持されたといってよい。さらに、自分の勤務先が、顧客に対する責任とともにより広く公共の問題に取り組んでいると認識する従業員ほど、CSRに取り組むことやその帰結に積極的な意義を見出す傾向があることが明らかになった。つまり直観的な仮説も支持された。他方、CSRをより義務的にとらえ利益や事業のために必要だと見なす傾向は、従業員に対する責任を果たしていると知覚すれば強まることがわかった。従業員は勤務先が自分たちに対して責任を果たすことは当然だ、と考えていることを示している、というのが、従業員の権利を重視する傾向が強まる今日の社会状況を踏まえてなりたつ解釈の1つである。

興味深いことに、積極論、義務論は異なるステイクホルダーに対する責任の知覚の影響を受けている。自社の従業員に、CSRというコンセプトについて積極的な意義を認めてもらうことが必要だと思うのであれば、従業員に対してのCSRに注力することだけでは不十分で、広く公共や顧客に対して責任を果

たしていることを、彼らに対しても積極的に伝えていくことが必要だといえよう。

### (謝辞)

データは科学研究費補助金(課題番号19K01869)を受けて収集され、筆者の指導した解紫萱(駒澤大学大学院経営学研究科2022年度修了)が、修士論文執筆のために用いたものと重複する。本人の承諾を得て利用した。調査の実施に当たっては駒澤大学「人を対象とする研究」に関する倫理審査(22-16)を受けた。

若かりし頃、この分野の先駆的な研究者である森本三男、小林俊治、谷本寛治の三先生には大変お世話になり、また影響を受けた。執筆中は、先生方の薫陶をお声やお姿も含め懐かしく思い出しておりました。

### (参考文献)

- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. The University of Chicago. (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌訳『資本主義と自由』マグローヒル好学社, 1975年)
- 藤井敏彦(2005)『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版社
- 川村雅彦(2003)「2003年は「日本のCSR経営元年」: CSR(企業の社会的責任)は認識から実践へ」『ニッセイ基礎研 REPORT』2003年7月号, 1-8.
- 日野健太(2004)「変革型リーダーシップと企業倫理」『駒澤大学経営学部研究紀要』33号, 1-22.
- 日野健太(2006)「石田梅岩の企業倫理」弦間明・小林俊治編著『江戸に学ぶ企業倫理: 日本におけるCSRの源流』91-114.
- 森本三男(1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- Nash, L. L. (1990) *Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems*, Harvard Business School Press. (小林俊治・山口善昭『アメリカの企業倫理: 企業行動基準の再構築』日本生産性本部1992年)
- 竹澤史江(2004)「企業倫理関係事件史(1970年~2003年)」小林俊治・百田義治編『社会から信頼される企業: 企業倫理の確立に向けて』中央経済社

- 谷本寛治 (2004)『CSR 経営：企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善出版
- 矢口義教 (2014)『震災と企業の社会性・CSR：東日本大震災における企業活動とCSR』創成社