

平成 21 年 6 月 14 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19530342
 研究課題名（和文） CSR 経営におけるフロー体験と倫理的リーダーシップとの関係についての研究
 研究課題名（英文） A research on the relationship between flow experience and ethical leadership in the enterprise management, that is based on corporate social responsibility
 研究代表者
 潜道 文子（SENDO AYAKO）
 高崎経済大学・経済学部・教授
 研究者番号：60277754

研究成果の概要：労働者を中心とする戦略的 CSR 経営は、労働者に内発的報酬を提供するばかりでなく、企業に、競争力構築ための持続的努力を行える組織へ自らを変革する機会を提供する。企業への CSR 経営に関するアンケート調査結果からは、従業員による CSR 経営の理解度が組織の成果に、倫理的プリンシプルの存在が理解度の向上に影響を与えており、さらに、従業員の労働意欲の向上が組織の利益増大に、従業員の仕事内容やキャリア構築への十分な配慮が労働意欲へ影響を与えていることが明らかとなった。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,300,000	690,000	2,990,000

研究分野：企業と社会、経営戦略論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：CSR 経営、フロー、倫理的価値、ステイクホルダー、戦略的 CSR、利益

1. 研究開始当初の背景

CSR が企業経営の世界的潮流として定着しつつある今日、企業は、顧客、株主、従業員、地域社会、取引先等のステイクホルダーへの配慮を前提とした経営活動を行う必要に迫られているといえる。しかしながら、CSR 経営の目標や認識は各国、あるいは各企業において異なり、日本企業が今後、どのような姿勢で CSR 経営に取り組むかは、日本企業のグローバル市場における優位性にも関わる課

題と考えられる。

他方、職場においては、メンタル・ヘルス面でも問題を抱える従業員が増加している。このような問題解決のためにも、従業員が自らの能力を十分に発揮し、組織の成果構築へ貢献できるような仕組みを再構築することが急務と考えられる。

従業員への配慮は、CSR 活動の一環として考えられるが、特に、この労働者への配慮が企業の CSR 経営の成果とどのような関係にあ

るのかについては、ほとんど研究がなされていない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、近年、その重要性が叫ばれているCSR経営の現状を調査し、日本企業におけるCSRの捉えられ方、CSR経営の成果等について考察する。特に、相次ぐ不祥事によるステイクホルダーとの信頼関係構築に危機感をもつ企業としては、CSR活動によって企業価値の構築や利益の増大を目指すのではなく、CSR活動をコンプライアンスやリスク・マネジメントと捉え、消極的なCSR経営の成果を期待しているといわれているが、実際のところ、そのような利益の獲得にはつながらない消極的対応としてのCSR経営なのかどうかを検証するために、日本企業のなかでもCSR経営に先進的な活動を行っている企業へのアンケート調査を実施する。

また、従業員というステイクホルダーの仕事へのモチベーションやHRM(人的資源管理)の側面からとらえ、従業員の満足度を高めるために必要と考えられる仕事の「楽しさ」を伴う活動を、心理学者のミハイ・チクセントミハイ(Csikszentmihalyi, Mihaly)の提唱する「フロー理論」を用いて分析し、その活動を通して得られるフロー体験とリーダーシップの倫理性がどのような関係にあるのかを明らかにする。また、フロー体験の条件やリーダーシップの倫理性のとらえ方が日本の組織で働く人々と他国の組織で働く人々の間で相違があるのかどうかについても検証する。

3. 研究の方法

フローやCSR、企業倫理に関する文献研究を行なう。また、従業員や、経営者、専門家、さらに、中国・上海の企業でのインタビュー調査を実施する。

加えて、先進的CSR経営を実践している日本企業へのアンケート調査を実施する。アンケート調査は、『CSR企業総覧2008』(東洋経済新報社)より抽出し、「人材活用」、「環境」、「企業統治」、「社会性」の4分野の評価においてC評価がなく、かつB評価があっても1分野のみという、評価の高い企業611社を対象とし、各社のCSR担当部署に質問紙を送付する。

4. 研究成果

(1) 「労働者を中心とする戦略的CSR経営」

企業が労働者へのCSR活動の内容を決定する際、深い楽しさや喜びを伴う体験を生む「フロー」創出が可能となる仕事の設計に配慮することによって、労働者は、有する能力を最大限に発揮することができ、楽しさや有能感、成長感、達成感のような内発的報酬を獲

得することが可能となる。また、チクセントミハイによれば、人が真に仕事を楽しむならば、このような労働者個人の報酬を生み出すだけでなく、労働者たちは、より効率的に生産することができるようになるため、組織全体にとっての利益も生み出すことができることを指摘している。

さらに、フロー経験としての労働は、行為が内発的に動機づけられているため、労働者にとって「自己目的的なパーソナリティ」の確立につながるとともに、外界への関心をもつ余裕をもたらす。労働者に、自分の行っている仕事が生み出す製品やサービスが他の人々の、あるいは社会に役立つものであり、社会を豊かなものにするにつなげる、という仕事に内在する価値を認識させ、誇りや満足感を生み出すのである。したがって、組織は、仕事自体から得られる楽しさや達成感を報酬とすることができ、労働者が公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りを持ちえるような仕事を設計しなければならない。

CSRは、企業を取り巻く様々なステイクホルダーへの配慮を必要とするが、組織で働く人々へのCSR活動は、彼らに内発的報酬を提供するばかりでなく、企業が社会との信頼関係を築き、競争力構築のための持続的努力を行える組織へ自らを変革する機会を提供するという意味でも重要である。

(2) 「中国におけるCSR経営」

中国・上海における企業へのインタビュー調査の結果、現在の中国の企業においては、まだまだCSR経営への意識は低く、CSR活動を行っている企業の事例も非常に少ないことが明らかとなった。

また、上海に進出している日系企業も、CSR活動等よりも、現在の社会的課題としては、契約どおり中国企業からの支払いがなされるよう、工夫と努力を行うなど、取引上の問題解決が優先されている状況である。

さらに、中国の労働者に関わる大きな問題として、これまでの共産主義的思想における社会の利益の重視から文化大革命、さらには、近年のアメリカ的資本主義の潮流による個人の利益重視といった急激な価値観の変化を背景として、特に、若年層の労働者たちが倫理を基盤とするような労働に対する価値観をもちにくい状況にあることがあげられる。その結果、自己の経済的利益に大きな関心が生まれることとなり、職場での成果主義的報酬を得るための激しい競争、キャリア形成の失敗等が増加している。

また、上述のような人材育成における問題を背景とし、管理職をはじめとする優秀な人材が不足しており、その育成は急務である。

さらに、上海では、日本企業より後から進

出した韓国企業が、そのマーケティング戦略や長期的視点での経営戦略が社会的に評価され、急激な伸びを示している。

(3) 「江戸時代を源流とするCSR」

現在、日本においてCSR経営を実践しようとする企業は増加している。その背景には、企業倫理の進化がその要因のひとつとして考えられる。しかし、江戸時代にもCSR経営に挑戦していた企業があった。それらの商人のビジネスに対する姿勢が日本におけるCSRの源流となっていること、そして、そのエートスが現在の日本的CSRの基盤として存在していることが考えられる。

そもそも、日本のビジネスの原型は江戸時代にあるといわれている。越後屋呉服店を原点とする三越をはじめ、江戸時代にすでに全国的な展開をした近江商人の血を受け継いだ伊藤忠等、長い歴史をもつわが国企業の多くは、江戸時代からの商人道徳が企業の行動理念に埋め込まれ、それが企業文化を形成している場合が多い。

また、現在、企業においてはダイバーシティ戦略として女性社員の活用が検討されているが、江戸時代の商家においては、女性の活躍も少なからずみられる。一般的には、江戸時代は、儒教思想の影響も強く、女性は社会的な仕事の場に出るべきではないという考え方が支配的であったが、江戸時代における女性への教育の広がりによる女性たちの知識レベルの向上、そして、当時の社会が「政治価値」を重視し、そこでは、何であるかや何に所属しているかということより、何をなすか、目標を達成できるかどうかを第一義とされる考え方が優勢であったこと等から、厳しい競争にさらされていた商家における商売では、男性に代わって、女性が実質的にビジネスの切り盛りをするケースもみられた。

さらに、女性たちの子供や従業員への熱心な教育は、そのビジネスの成功を陰で支え、現在の企業の繁栄の礎を築いている。

このような女性の活躍の背景には、女性特有の共感能力や人間関係構築能力、文脈や状況に沿った判断能力等が存在し、これらは、現在のCSR経営においても大きな貢献をすることが考えられる。その意味でも、企業によるダイバーシティの視点をもった経営は、従来の男性的勝利至上型経営に代わるスタイルとして検討されるべきである。現在、企業倫理の根底を支える要因として「思いやり(ケアリング)」が注目されているが、このような近年、注目されるようになったと思われる女性的視点からの企業倫理の特徴が、実は、江戸時代から脈々と引き継がれて、企業の屋台骨となってきたことは注目に値する。

江戸幕府は、さまざまな改革を行ったが、実は、体制内の改革に終始したことにより、

明治時代を向かえる前の内外の環境変化に対応することができずに、封建的幕藩体制は、その生涯を閉じた。しかし、その中にあって、商人たちは、活発なビジネスを展開し、社会に不可欠な役割を果たしてきた。それと共に、商人たちの社会的意識も強くなり、社会に対する責任もステイクホルダーから要求され、自覚もし、実際に責任も果たし、次第にその責任範囲を拡大しながら現在に至っているのである。それゆえに、江戸時代にこそ現在の「企業の社会的責任」の源流があり、そこから多くのことを学ぶことができるといえる。

(4) 「明治時代における「企業と社会」」

最近の企業と社会の関係は相性の悪い夫婦のような相互不信に陥っているようであるが、文明開化の時代から始まる明治時代は、貧富の格差のひどい時代ではあったが、企業と社会が欧米の植民地となることを拒否するという国家目標のために相互に協力しあう時代であったといえる。その意味で、企業の社会的な役割や責任の原点を示してくれている。

また、企業倫理は、企業が活動する社会とのかかわりにおいて、企業の活動の善悪を問題とし、企業の行動に関して、ある社会からみて、何が善か、何が正義か、何が悪か、何がグレーゾーンの問題かを決定する規範である。したがって、企業を取り巻く社会の価値体系がどのようなものかによって、企業の善悪は決定されるのであって、企業と社会は、二項対立的というよりも、企業は社会の中に、「埋め込まれている(embedded)」のである。

例えば、近年、企業の不祥事の中でも食品関係の企業の不祥事が多数、起きているが、明治時代創業の食品関係企業の日清製粉グループ、木村屋總本店、人形町今半に共通する成功要因を抽出すると、これらの企業は、創設者やそれに続く企業家たちが、仕事への並々ならぬ情熱と高い志やひたむきさ、伝統に安住しない謙虚で、かつ積極的な姿勢をもち、さらには、食品のもつ価値や重要性を認識しつつ、かつ自社の活動へのプライドと社会と共有できる大きな目的意識や信念の枠組みの中に、自社の活動を位置づけるという美徳を保持しているということがあげられる。

このように、古いものと新しいものが混在していた明治時代においては、企業家は、国家目標を意識しながら、企業経営においては何らかの信念に基づいて社会と企業との関係を社会の価値観に適応させ、それを成功させることができた企業が現在まで存続しているといえよう。

(5) 「先進的CSR経営を実践している企業へのアンケート調査 利益をCSRとの関係」

CSR分野で先進的な取り組みを行っている日本企業に対し、質問紙によるアンケート調査を行った。調査目的は、企業が到達しているCSR経営レベル、利益とCSRとの関係のとらえ方の違いによる成果への影響、CSR活動の成果に影響を及ぼす要因を明らかにすることである。

調査の成果として次のことが見出された。CSR度の高い企業は、コンプライアンスやリスクマネジメントをはじめとする受動的CSR課題に成果を出している。しかし、利益とCSRとの関係については、CSRと利益獲得との関係を認識している回答が多い。また、長期的視点に立った成果獲得を目指している企業の方が成果の創出に成功しているケースが多い。さらに、長期的なCSR活動過程で生じると考えられる「従業員のCSR経営に対する理解度」の向上が成果創出に影響を及ぼしており、この理解度のレベルが戦略的CSR項目と一定の関係を有しており、創業者の経営哲学のような「倫理的プリンシプル」の存在が従業員の理解度の向上へ影響を及ぼしているという結果を得た。加えて、「従業員の労働意欲の向上」が利益増大に、「福利厚生や仕事自体へのニーズ、キャリア構築への十分な対応等」が従業員の労働意欲の向上に影響を及ぼしていることがわかった。

以上のことから、日本的なCSRの特徴として、現在のところ、社会の信頼を獲得することを目的としたコンプライアンスやリスクマネジメントといった受動的なCSR活動が多いが、このCSR経営を今後、継続し、発展させていくためには、企業にとって利益獲得につながる「戦略的なCSR活動」を行っていく必要がある。その意味では、労働者の仕事の設計やキャリア構築に配慮した「労働CSR」の視点に留意することが大切であるといえる。

(6) 「ステイクホルダーが倫理的組織文化形成へ与える影響」

倫理的組織文化は組織内で醸造されるだけでなく企業を取り巻くステイクホルダーからの影響もある。例えば、オバマ政権下の米国では、現在、企業にはこれまで以上に「公正としての正義」や「環境正義」が求められ、無軌道な営利への衝動が批判される傾向にある。時代精神は、貨幣の力が正義であるネオ・リベラリズムの時代から、「公正としての正義」(J.ロールズ)、「思いやり(ケアリング)」が重視される次の新たなステージに入るといえよう。米国の企業倫理も今後、そうした社会の地殻変動を反映した方向に進むにちがいない。日本企業における企業倫理も、グローバル化の進行とともにさらに進化しなければならないが、日本における近年のCSR活動の普及は、企業倫理の進歩ないし前進といえることができる。

また、「倫理担当役員」、「企業倫理室」や「CSR部」といった部署を新設したり、育児休暇制度を完備したり、さらには、環境保身に力を入れたりする企業もある。このような企業の実践は、新聞や雑誌におけるランクづけやリストで詳細に公表される。また、インターネットには、企業の行動を監視しているサイトも多い。

このように、日本では、企業は、その業種、業態、規模を問わず、社会、あるいはステイクホルダーにより社会的責任を果たすように要求されている。

また、企業だけでなく、政治倫理、官僚倫理、法曹倫理、宗教倫理、情報倫理、医療倫理、生命倫理、環境倫理、スポーツ倫理、技術倫理等、それぞれの分野や職業ごとにさまざまな倫理があり、それぞれの分野で「行動準則」や「倫理コード」のような規範が制定され、改訂されている。

この企業を取り巻く一般社会及び企業における新しい倫理状況の出現により、企業の社会的責任も、新たな倫理に基づいて、進化しなければならない。

そして、企業の社会的責任は、今や、人権問題を中心にISO(国際標準化機構)26000として世界的にソフトロー化しようとしている。こうしたISOの動きは、企業の社会的責任の視点からすると次の3つの点から高く評価される。第1は、たとえガイダンスレベル(厳格な認証規格でないレベル)であっても、これまで統合的な国際的基準のなかった組織の社会的責任の問題を整理し、責任達成度を検証することにおいて、きわめて有効と考えられる。第2に、組織の様々なステイクホルダー(マルチステイクホルダー)を重視していることである。従来の企業の個別的な社会的責任論を超えた、公共的視点でSR(social responsibility:社会的責任)を捉えているといえる。第3に、企業等の組織が政府の命令によるのではなく、自発的・自主的にISO26000を実践する点である。

このような企業の社会的責任の潮流からして、企業のあらゆる意思決定において、単に「利益獲得のため」とか「株主のため」ということは、もはや免罪符にはならない。いまや、トップ・マネジメント以下、すべての企業メンバーが組織の一員として、社会=多様なステイクホルダーを考慮した上で、それぞれの判断を下すことが要求される時代になったといえる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 4 件)

潜道文子「経営戦略の構築と実施における

CSR のポジショニング(1) 「CSR と利益」
との関連において」『高崎経済大学論集』
第 51 巻第 4 号、pp.57-73、2009、査読有
り

潜道文子「CSR 経営における仕事の倫理的
価値とフロー経営」『高崎経済大学論集』
第 50 巻第 3・4 合併号、pp. 97 - 110、2008、
査読有り

小林俊治「経営倫理とアメリカ大統領選
挙」『経営倫理』、第 52 号、pp.1 - 2、2008、
査読無し

小林俊治「日本における企業倫理の進化」
『第 3 回日中韓経営管理国際学術大会(報
告論文集)』、pp. 26-31、2007、査読無し

[学会発表](計 3 件)

潜道文子「利益と CSR CSR 経営の成果に
影響を与える要因の分析」経営戦略学会、
亜細亜大学、2009 年 3 月 28 日

潜道文子「CSR 経営における収益性と社会
性の統合に関する実証研究」日本経営学会、
一橋大学、2008 年 9 月 5 日

小林俊治「日本における企業倫理の進化」
第 3 回日中韓経営管理国際学術大会、亜細
亜大学、2007 年 10 月 13 日

[図書](計 8 件)

小林俊治他著、奥島孝康監修・著『企業の
統治と社会的責任』金融財政事情研究会、
pp.498-516、2008

小林俊治他著、鈴木幸毅・百田義春編著『企
業社会責任の研究』中央経済社、pp.3-9、
2008

小林俊治「明治時代の企業と社会 企業倫
理の視点から」弦間明・荒蒔康一郎・小林
俊治・矢内裕幸監修・日本取締役協会編『明
治に学ぶ企業倫理 資本主義の原点に CSR
を探る』pp.15 - 41、pp.271 - 298 (小林俊
治・弦間明・荒蒔康一郎・矢内裕幸による
座談会) 2008

小林俊治・弦間明・荒蒔康一郎・矢内裕幸
「明治の個人と企業の倫理」(座談会)弦
間明・荒蒔康一郎・小林俊治・矢内裕幸監
修・日本取締役協会編『明治に学ぶ企業倫
理 資本主義の原点に CSR を探る』pp.271
- 298、2008

潜道文子「明治の食文化と職の倫理」、弦
間明・荒蒔康一郎・小林俊治・矢内裕幸監
修・日本取締役協会編『明治に学ぶ企業倫
理 資本主義の原点に CSR を探る』pp.128
- 163、2008

小林俊治「CSR の新たな展開」小林俊治・
斉藤憲編著『CSR 経営革新 組織の社会的
責任・ISO26000 への拡大』中央経済社、
pp.1 - 14、2008

小林俊治(30 項目執筆)日本経営倫理学会
編『経営倫理用語辞典』白桃書房、2008

潜道文子(25 項目執筆)日本経営倫理学会
編『経営倫理用語辞典』白桃書房、2008

6 . 研究組織

(1)研究代表者

潜道文子 (SENDO AYAKO)
高崎経済大学・経済学部・教授
研究者番号：60277754

(2)研究分担者

小林俊治 (KOBAYASHI SHUNJI)
早稲田大学・商学学術院・教授
研究者番号：00063701