

日本経営倫理学会誌

第 31 号

2024年3月

Journal of Japan Society for Business Ethics
March 2024 No.31



日本経営倫理学会

目 次

『日本経営倫理学会誌』第31号の発刊によせて	潜道 文子	1
統一論題シンポジウム 伝統文化・思想と経営倫理		
1. 統一論題シンポジウム「伝統文化・思想と経営倫理」開催概要	村山 元理	5
論 文		
1. 放送倫理・番組向上機構における「委員会決定」のテキストマイニング分析	那須恵太郎	9
— 放送倫理検証委員会での審議・審理した結果の公開データを例に —		
2. 鉄道事業者における安全文化の醸成に関する一考察	小野 梓	23
— 官僚制組織の従業員の自発性を活性化させるリーダーシップ —		
3. NGOと機関投資家による会社の生物多様性対応に与える影響に関する考察	林 順一	37
4. 日本における認知的ダイバーシティ推進に関する一考察	福田 智美	49
— 女性社外取締役の視点から —		
5. サステナビリティ経営と役員報酬制度	石田 満恵	63
6. 都市計画における二つの倫理原則	杉本 俊介	75
— 連帯と出会い —		
7. 多様なステークホルダーに対する社会的事業継続のためのマネジメント	石黒 督朗	87
— 安全装置による多様な利害の許容と誘導 —		
8. 近年の医薬品企業の不祥事に対する行政処分の妥当性と均一性に関する考察	広崎 心	99
9. 日本における有害化学物質管理と企業価値に関する実証分析	後藤 嘉孝	113
10. 持続的なCSR活動とクロスセクター・コラボレーションが生む社会的パフォーマンス		
— 厳しい経済環境下でのNPO連携に関する実証研究 —		
	岡本 育実・大江 秋津	127
11. リモートワークの進展と企業倫理の確立	山田 敏之・福永 晶彦・中野 千秋	141
— 組織の倫理風土、倫理的リーダーシップの役割 —		
12. 持続可能な開発目標の策定が企業の社会的責任に与える影響	横田 理宇・田中 敬幸	155
— 経営者の認知による調整効果 —		
13. 現場で働く社員は何を思って不正に走るのか	水村 典弘	169
— 背に腹は代えられぬ事情の臨床的アプローチ —		
14. 消費者市民行動に関する一考察	杜 雨軒・沈 秋蓮・李 方堃	185
— 消費者の知覚価値とCSR認知に焦点をあてて —		
研究ノート		
1. 持続可能性概念から企業に求められるサステナビリティ経営の本質とメカニズム	長谷川浩司	201
2. 医療安全文化の構築における心理的安全性の確保と倫理的課題事項への対応	持松 志帆	215
3. 信楽高原鐵道における事故の記憶の伝承	杉原 成幸	227

4. CSR研究の二つの見解とサステナビリティ情報開示	津久井稲緒	239
5. Human Rights-Based CSR as the Driver for Disability Inclusion in Business: Based on the Employment of Persons with Disabilities and Diversity and Inclusion (D&I) in Japanese Corporations	Miho Yamada	251
6. ソーシャル・ビジネスにおけるパーパス形成に関する一考察	佐藤 俊恵	265
— 北海道光生舎の「企業授産」を事例に —		
7. 管理会計からの不正抑止へのアプローチ:	丁子 基彦	279
ガバナンス、内部統制の共通要素としての内部通報制度に着目して		
論 説		
1. 和に重点をおいたロングラン経営の実践と効果	山崎 純一	295
2. 新聞社におけるガバナンスの現状と問題点	荻野 博司	309
— 「日刊新聞法」の観点から —		
3. なぜ現れないコーポレートガバナンス改革の成果	中嶋 康雄	323
研究発表大会および学会誌の企画運営と論文審査に関する規程		337
編集後記		

CONTENTS

Preface Ayako Sendo 1

Symposium

1. Summary of the 31st Annual Meeting Symposium Motomasa Murayama 5

Articles

1. Text-Mining Analysis of Committee Decisions at The Broadcasting Ethics and Program Improvement Organization:

Example of Publicly Available Data on the Results of Deliberations and Hearings Conducted by The Committee for the Investigation of Broadcasting Ethics Keitaro Nasu 9

2. A Study of Fostering a Safety Culture in Railway Companies:

Leadership to Activate Initiative of Employees in Bureaucratic Organizations Azusa Ono 23

3. Impacts of NGOs and Institutional Investors on Companies' Response to Biodiversity Junichi Hayashi 37

4. A Study on the Promotion of Cognitive Diversity Management in Japan:

From the Perspective of Female Outside Directors Tomomi Fukuta 49

5. Sustainable Business Management and Executive Remuneration System Mitsue Ishida 63

6. Two Ethical Principles in City Planning: Solidarity and Encounter Shunsuke Sugimoto 75

7. Diverse Stakeholder Management to Continue Social Business:

Tolerating and Guiding Diverse Interests by “dispositif de sécurité” Tokuro Ishiguro 87

8. Consideration of the validity and uniformity of administrative penalties for scandals in pharmaceutical companies in recent years
Shin Hirosaki 99

9. An Empirical Analysis of Chemicals Management and Firm Value in Japan Yoshitaka Goto 113

10. Corporate Social Performance Driven by CSR Activities and Cross-Sector Collaboration:

The Empirical Study of Collaboration between Firms and NPOs in Economic Crisis
Narumi Okamoto / Akitsu Oe 127

11. The Formulation of Corporate Ethics in Workplaces that Utilize Remote Work:

The Role of Organizational Ethical Climate and Ethical Leadership
Toshiyuki Yamada / Akihiko Fukunaga / Chiaki Nakano 141

12. The impact of the sustainable development goals on corporate social responsibility:

Moderating effects of managerial perceptions Riu Yokota / Takayuki Tanaka 155

13. The Emerging Research on “Dark Side” of Organizational Behavior : A Clinical Approach Norihiro Mizumura 169

14. A Study of Consumer Citizenship Behavior:

Focusing on Consumer Perceived Value and Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility
Yu-Xuan Du / Qiu-Lian Shen / Fang-Kun Li 185

Research Notes

1. The Essence and Mechanism of Sustainability Management Required of Companies Based on the Exploration of Sustainability Concepts
Koji Hasegawa … 201
2. Ensuring psychological safety and responding to ethical issues in building a medical safety culture
Shiho Mochimatsu … 215
3. Passing down the Memory of the Accident on the Shigaraki Kogen Railway … Shigeyuki Sugihara … 227
4. Two Views of CSR Research and Sustainability Information Disclosure … Inao Tsukui … 239
5. Human Rights-Based CSR as the Driver for Disability Inclusion in Business:
Based on the Employment of Persons with Disabilities and Diversity and Inclusion (D&I) in Japanese Corporations
Miho Yamada … 251
6. Purpose Formation in Social Business:
A Case Study of “Corporate-Sheltered Workshops” at Hokkaido Kouseisha … Toshie Sato … 265
7. Anti-Fraud Approach from Managerial Accounting:
Whistleblowing Perspective as a Common Element of Governance and Internal Control. … Motohiko Choji … 279

Essays

1. Practice and Effect of Long-run Management Centered on ‘Wa’ … Junichi Yamasaki … 295
2. Current Situation and Problems of Corporate Governance in Major Newspaper Companies: From the Perspective of “Daily Newspaper Act”
Hiroshi Ogino … 309
3. Why do the results of corporate governance reform have not appeared? … Yasuo Nakashima … 323

Others … 337

『日本経営倫理学会誌』第31号の発刊によせて

日本経営倫理学会

会長 潜道文子

日本経営倫理学会第31回研究発表大会は、統一論題「伝統文化・思想と経営倫理」のもと、2023年6月10日（土）～11日（日）に、駒澤大学駒沢キャンパスおよび深沢キャンパスにて開催され、100名を超える方々にご参加頂きました。都心とは思えない緑豊かな素晴らしい環境の中、駒沢キャンパスでは29の研究発表が行われ、深沢キャンパスのアカデミーホールにおいては、駒澤大学仏教経済研究所にご共催頂き、シンポジウムが開催されました。

シンポジウムに先駆け、開催校である駒澤大学の学長 各務洋子先生にご挨拶を頂戴いたしました。シンポジウムの総司会は齋藤悦子先生（お茶の水女子大学）がご担当くださり、大会実行委員長の村山元理先生（駒澤大学）による司会・ファシリテーションによって、実業界および学界から2名ずつ、4名の方々によるご講演、そしてパネルディスカッションへと進みました。その後、参加者と登壇者との間の質疑応答も活発に行われ、日本の伝統的精神文化の視点からこれからの日本のビジネスや社会を考える刺激的な時間となりました（詳細は、村山大会実行委員長による「第31回研究発表大会を振り返って」(<https://www.jabes1993.org/2023/09/31-20210418.html>)をご参照ください)。また、シンポジウムの講演録は駒澤大学仏教経済研究所の紀要『仏教経済研究』第53号・別冊号に掲載予定とのことです。駒澤大学学術リポジトリからダウンロード可能とのことです。そちらもご参照ください。

『日本経営倫理学会誌』第31号への投稿は、上記研究発表大会でご発表いただいた研究成果を中心に行われ、「論文」14本（うちCFP：

Call for Paperが4本）、「研究ノート」7本（うちCFP3本）、「論説」3本という、合計24本が本誌に掲載されることとなりました。本号へ投稿されたすべての方々のご努力に敬意を表すると共に、論文審査・学会誌編集委員会委員長の高浦康有先生（東北大学）および同委員会委員の先生方、そして査読にご協力くださいました多くの方々の本学会への多大なご貢献に深く感謝申し上げます。

次の研究発表大会は、メールおよび学会ホームページでご案内の通り、6月29日（土）～30日（日）に関西大学高槻ミュージックキャンパスで開催されます（開催校：関西大学社会安全学部・大学院社会安全研究科）。統一論題は「社会の安全と経営倫理—企業は安全・安心でサステナブルな社会の実現にどう貢献できるか—」です。現在、第32回研究発表大会実行委員長・高野一彦先生（関西大学）と委員会委員の方々が中心となって準備をしてくださっています。会場の関西大学高槻ミュージックキャンパスは、大阪と京都の中間に位置し、JR高槻駅が最寄り駅となっています。是非、関西でのJABES研究発表大会にご参加ください。

最後に、『日本経営倫理学会誌』および『サステナビリティ経営研究』掲載論文は水谷雅一賞（学会賞）論文部門の審査対象論文となります。第4回水谷雅一賞の選考結果（2023年1月～12月末までの掲載論文が対象）については当学会HPにて追って告知させていただきますので、どうぞご参照ください。

統一論題シンポジウム
伝統文化・思想と経営倫理

統一論題シンポジウム

「伝統文化・思想と経営倫理」開催概要

常任理事・第31回研究発表大会実行委員長 **村山元理**
(駒澤大学)

日本経営倫理学会第31回目の研究発表大会は、2023年6月10日(土)～11日(日)の日程で、駒澤大学駒沢キャンパス・深沢キャンパスにて開催され、研究発表および統一論題シンポジウムが行われました。昨年に引き続き、対面での大会を企画しました。研究発表は対面が基本でしたが、当日は少なからずオンラインでの研究発表する方が若干あり、その対応に追われました。

第1日目の午前中と第2日目は、駒沢キャンパス3号館(種月館)2階の3会場に分かれて研究発表が行われました。また、第1日目の午後は深沢キャンパス・深沢校舎アカデミーホールにて、総会、2023年度の水谷賞の表彰式がありました。

深沢校舎アカデミーホールでは、統一論題シンポジウムの開催にあたり、開催校の駒澤大学の各務洋子学長からのご挨拶が行われました。

今年度のシンポジウムは、駒澤大学仏教経済研究所との共同開催をすることになり、統一論題に「伝統文化・思想と経営倫理」のもと、企業家2名、研究者2名、計4名の方々によるご講演が以下の時間帯で行われました。なお総会司会を斎藤悦子先生(お茶の水女子大学)、シンポジウムの司会は村山元理が行いました。

13:10-13:50

【第1講演】西村和弘氏(Anything代表取締役社長)

「日本伝統の前掛けを未来へ、世界へ」

13:50-14:30

【第2講演】出雲文人氏(淡路麺業代表取締役社長)

「老舗のうどん製造業の継承から事業の革新へ」

14:40-15:20

【第3講演】島菌進氏(東京大学名誉教授)

「悲しみと思いやりの精神文化の復権」

15:20-16:00

【第4講演】末永國紀氏(同志社大学名誉教授)

「SDGs時代における三方よしの経営理念」

16:10-17:00

【パネルディスカッション】

本稿では、各講演の概要とパネルディスカッションでの議論の一部を紹介させていただきます。

西村和弘氏（Anything代表取締役社長）は、広島県出身で、大手企業を脱サラした企業家です。Tシャツプリント販売から、高品質の前掛けの販売への専門化、さらにその製造・販売へと事業を拡大化された経緯を生々しく語られました。西村氏は、前掛けのグローバル展開もされ、第12回「勇気ある経営大賞」（東京商工会議所主催）を受賞されたことでも有名ですが、最近では100年以上もあるシャトル織機の事業継承には多額な借金を決断しました。繊維工場・ファブリックラボを愛知県豊橋市に建設され、生地販売も新たな事業の柱にされ、その企業家魂の強さを感じさせました。

出雲文人氏（淡路麺業代表取締役社長）は生まれ育った兵庫県の淡路島に戻って、実家のうどん製造の家業を継承しました。しかし親からは事業承継は期待されていませんでした。地元のビワの事業にも関わりながら、地元の淡路島の魅力を世界に発信させたいと思って、ラーメン店、そば店、パスタ店の食べ歩きを始めました。その中で、パスタが乾麺中心であり、パスタの生めんの製造に商機を得ました。口コミで販路拡大、さらに個店での製造調理のサポート事業もあわせて、今では国内3500店舗に生パスタを卸すほどまで成長しました。

島藺進氏（東京大学名誉教授）からは、宗教学・グリーンケア研究者の視点から語っていただきました。コロナ禍で希薄となった人間関係の現状から、内外の悲しみやケアの歴史や文化の動向を幅広い教養の視点から、分かりやすく解説していただきました。

末永國紀氏（同志社大学名誉教授）からは、50年以上に及ぶ近江商人の研究者の視点から、日本的経営の伝統的な価値観が現代でも十分に活かされていることが明らかにされました。近江商人の経営思想である「三方よし」＝「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の具

体像について、具体的な事例を多く上げられ、現代の巨大商社である伊藤忠も「三方よし」を経営理念にしたことが紹介されました。近江商人の思想は現代のCSRやSDGsの思想と関連していることを明らかにしました。

パネルディスカッションでは、三方よしの語源に関すること、各講演者に対する多くの質問と回答、さらにパネリスト間の質疑もあり、議論は尽きませんでした。

時代がいかにも変わろうと、マーケットの需要に応える顧客重視以上に、従業員を大切にしていることが末永氏の説明から明らかになりました。

そして地域社会への奉仕をいつまでも忘れない報恩感謝の精神にも視野がひろがりました。端的に言って、人を大切にしている経営観に意見がおおむね集約されました。

当日の講演録は駒澤大学仏教研究所の紀要『仏教経済研究』第54号別冊に公開の予定です。

論 文

放送倫理・番組向上機構における「委員会決定」の テキストマイニング分析

— 放送倫理検証委員会での審議・審理した結果の公開データを例に —

Text-Mining Analysis of Committee Decisions at The Broadcasting Ethics and Program Improvement Organization:
Example of Publicly Available Data on the Results of Deliberations and Hearings Conducted by The Committee for
the Investigation of Broadcasting Ethics

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程後期課程
Institute of Business and Accounting, Graduate Department of Advanced Management, Kwansai Gakuin University

那 須 恵太郎
Keitaro Nasu

ABSTRACT

The Basic Code of Broadcasting Ethics is a code of ethics to be followed uniformly by all broadcasters in Japan. Currently, NHK and commercial broadcasters provide training to ensure compliance with broadcasting ethics. However, there is no end to the number of cases of broadcasting ethics violations, such as the falsification of program information. When problematic cases occur in broadcasting programs, they are deliberated by a third-party organization, The Broadcasting Ethics and Program Improvement Organization (hereinafter referred to as "BPO"). The BPO selects cases from complaints and opinions from viewers about broadcast programs, conducts investigations and deliberations, and compiles a report if a broadcasting ethics problem is found.

Given the current situation in which broadcasting ethics is not fully functioning as a profession's code of ethics, this study explores factors common to cases of broadcasting ethics violations and clarifies issues by conducting a text-mining analysis of BPO reports.

キーワード

放送倫理、専門職倫理、企業倫理、BPO、テキストマイニング、コーディング、取材

1. はじめに

放送倫理基本綱領（以下、放送倫理と略す）は、日本放送協会（以下、NHKと略す）と一般社団法人日本民間放送連盟（以下、民放連と略す）に加盟する民間放送事業者が、統一して遵守することを求められる倫理綱領である。花田（1997）によれば、放送局が倫理性を維持するための基準には、二つのタイプが存在する。ひとつは法律で義務づけられている「法定

システム」。あとひとつは業界団体および企業ごとに義務づけられている「自主システム」である。

放送番組には放送法で定められた法定システムでの品質管理基準がある一方で、人材に対する規範としての自主システムには、業種制定倫理として放送倫理が最高位に位置付けられる。現在、NHKおよび各民間放送事業者では「放送倫理徹底への取り組み」が、研修などを

通じて行われている。しかしながら、その後も番組情報のねつ造事件などの放送倫理違反事例が後を絶たないことから考えると、放送倫理が各社において十分に機能しているとはまだ言い難く、研究者からの指摘も多い⁽¹⁾。

放送番組で問題事例が発生した際、放送倫理が実際に放送事業者の活動の中で遵守されているかどうかを審議することは、第三者機関に委ねられている。この機関は2003年に設置された「放送倫理・番組向上機構」（以下、BPOと略す）である。放送番組の内容について視聴者からの苦情や意見の中から、BPOでは問題事例を選別して調査・審議などを行い、放送倫理上の問題があった場合には「委員会決定」という報告書をまとめるとともに、再発防止策の提出を放送局に求める。この調査報告書はこれまでに43を数える⁽²⁾。

このように放送倫理が放送業界の専門職人材の倫理綱領として十分に機能していない現状より、その適用と推進について分析を進める必要があると筆者は考える。そこで本研究は、テキストマイニングを用いてBPO「委員会決定」を分析することにより、放送倫理違反事例に共通する因子を探索し、課題を明らかにすることを目的とする。

なおBPO「委員会決定」の数について、43はサンプル数として少ないように思えるが、放送倫理違反事例そのものは少ない方が視聴者の情報環境にとって良いことである。16年間で43という数は、より正確な情報環境を守る努力が各放送局で成されていると理解して良いだろう。

2. なぜ放送倫理違反が起きるのか

BPOで委員会決定された放送倫理違反事例を読み解くと、のべ件数で50件、のべ放送局数で64局、年平均で約3件が生じていること

になる。事例ごとに原因も調査されているが、番組は個別の存在でその成り立ちや体制、取り扱う情報も様々であり、その回答も一様では無い。

BPOの初代理事長を務めた清水（2009）は著作の中で放送番組の失敗例を分析して、その原因として以下の5つを取り上げ、これらの単独かまたは複合が誤報等を生んでいると指摘した⁽³⁾。

①傲慢さ（謙虚さの欠如）、②ジャーナリストとしての不勉強・経験不足、③予断・思い込み、④過剰な視聴者サービス、⑤過剰な自己規制。

清水が分析した時期は、出された「委員会決定」が4つとBPO内の放送倫理検証委員会が始まって間が無く、引用事例の大半は以前の古い報告書を使用していたこともあり、その解釈は限定的と見なさざるを得ない。

またBPO放送倫理検証委員会委員を約8年の間担ったことのある小町谷（2016）によれば、誤報の生じやすい類型として、以下の4つを挙げている⁽⁴⁾。

①情報提供者・出演者による提供情報の吟味不足、②有能で経験豊かなスタッフへの過信と依存、③おもしろさ・わかりやすさの優先、④映像・音声・コメントの調達または利用。

小町谷が分析した時点で「委員会決定」報告書の公表例は23になる。小町谷の類型は誤報に絞られたものだが違反事例は誤報だけでなく、原因の因子としての適用の幅は限られるだろう。

これら2つの分析はいずれも定性的な解釈である。放送倫理違反事例はそれぞれの報告書で経過と原因の分析が行われているが、分析手法はいずれも事例研究である。本研究は個々の事例の再検証を行うことが目的では無い。放送倫理違反事例の中にどのような種別の番組にも

共通した因子が存在すると仮定し、その共通する因子を定量的な探索的アプローチで探求する。

3. 先行文献レビュー

ここでは放送倫理について、業種制定倫理および専門職倫理についての先行研究をレビューし、本研究に関連した問題の整理をしたい。BPOホームページで公開されている放送倫理の条文⁽⁵⁾を読むと、業種制定倫理の側面と専門職倫理の側面が共存していることが見て取れる。

まず放送倫理における専門職倫理の側面は以下の条文であり、報道活動に対する指針となっている。

「報道は、事実を客観的かつ正確、公平に伝え、真実に迫るために最善の努力を傾けなければならない。放送人は、放送に対する視聴者・国民の信頼を得るために、何者にも侵されない自主的・自律的な姿勢を堅持し、取材・制作の過程を適正に保つことにつとめる。」

そして業種制定倫理の側面としては以下の条文であり、民間放送事業者の場合で見れば、報道機関として、そして個社の企業としての活動に対する指針である。

「さらに、民間放送の場合は、その経営基盤を支える広告の内容が、真実を伝え、視聴者に役立つものであるように細心の注意をはらうことも、民間放送の視聴者に対する重要な責務である。」

条文の中でこれらの文章は段落が分けられているが、ひとつの綱領にまとめて記載されて

いることから、二つの倫理の側面が共存していると判断できる。これより、放送倫理が機能不全を起こしているとするなら、その原因はどこにあるのか。それぞれの側面から俯瞰して整理するために、二つの項に分けてレビューをする。なお本レビューにおいて日本語の文献が大半を占める理由は、本研究が日本の放送倫理を事例として取り上げていることと、海外の研究者による日本の放送倫理に関する研究事例が見られないためである。

3.1 放送倫理について、業種制定倫理の側面からの先行文献レビュー

まず放送倫理についての先行文献を見ていく。放送倫理が導入される経緯や、倫理違反事例について考察されたものには、丹羽（2004）がある。この中で丹羽は、放送倫理が制定された1996年以降にNHKと在京キー局とが実施した「放送倫理徹底への取り組み」、1997年に民放連が制定した「日本民間放送連盟 報道指針」（以下、「報道指針」と略す）について取り上げる。報道指針は民放連による「取材・報道に関するガイドライン」で、前文と「報道の自由」「報道姿勢」「人権の尊重」「報道表現」「透明性・公開性」の五つの項目により構成される。しかし、両者の制定後にも放送倫理に違反する事例が絶えないことから「社会の公器を果たしていない」（丹羽 2004：99）と指摘する。放送倫理そのものには罰則規定がなく、あくまで「自戒の綱領」であることを踏まえれば、倫理違反事例に対して「厳罰規定まで入れるべきだ」という規制包囲網を打破するには、それが不必要であることを実績で証明する以外はない」（丹羽 2004：302）と厳しく訴える。

また放送局において倫理が番組制作や報道活動で十分に機能が発揮されない理由を検討した文献について見ていきたい。まず渡辺(2004)

はメディアの倫理を「メディアによる『オーディエンス（視聴者・読者）の知る権利にたいする奉仕』という職務的責任（duty）に忠実であるかどうかを内外が判断する基準」（渡辺 2004：156）と定義した上で、「メディア倫理の確定には、①社会、②メディア、③責任の三つのキーワードの意味内容が、④オーディエンスとの関係の中で検証」（渡辺 2004：156）される必要があるという。しかし現実には民間放送だけでなくNHKでも放送倫理違反の発覚が続いていることから、「倫理は叫ばれるだけ、謝罪はポーズだけで、①関係者は改善に有効な施策を意図的に打ち出していないのではないか、あるいは、②倫理を基本とした反省と改革提言だけではどうしようもないほど深刻な問題がそれらの背後には隠されており、これまでのメディア責任論、倫理の議論は有効なカタチで行われてこなかったのではないか」（渡辺 2004：161）と指摘する。

次に、花田（1997）は現在のメディアが抱える倫理問題について、原因にジレンマの構造があるという。花田によれば、「言論・表現の自由」「放送の自由」とは「第一義的に市民社会の側が国家行政権力を監視し批判する政治的自由」（花田 1997：152）を指す。そして市民社会の側から見た場合、「本来『言論・表現の自由』をいう点において同盟関係ないし信託関係にあるはずの放送事業者が『社会的権力』となってしまう、そして社会が言論に関わる放送事業者をコントロールする力を持ちえないとき、国家行政に支援を求めるといって政治選択が浮上してくるわけである。そこには市民社会と放送事業者の対立、それを調整する国家行政という権力関係の構図が出来あがってくる」ことを指摘する。こうした状況の中でジャーナリストおよび番組制作者が持つべき倫理を「『言論・表現の自由』から派生した『メディアの自

由』の制度的精神に準拠して、行為の目的と手段の照応関係を不断に調整する自己反省過程をいかに＜善く＞行うかということである」（花田 1997：158）と述べ、「倫理を法でも市場でも代替できない制御資源としてメディアの中に位置づけ」（花田 1997：158）る必要性を強調した。そしてこれらを制定するためには「必ず制度的仕組への影響あるいは跳ね返りが伴うはず」（花田 1997：158）であり、よって必然的に「制度的な帰結が生じる」（花田 1997：158）と予測している。

これより、業種制定倫理の側面から放送倫理に注目した先行研究の特徴は、メディア関係者による自律的な意識改革の必要性を訴えているという点にある。しかし既存の研究が抱える課題は次の三つに集約できる。

- ①放送倫理を組織内で機能させる方法論についての研究はない。放送倫理制定の経緯や放送局の倫理違反事例等の事象から、改善の必要性を個人の意識の問題に帰結させる論法では、具体性を持った改善案の提案とはいえない。
- ②放送倫理が規定する倫理性と、現場の番組制作者との間で葛藤している要因が明確でない。先行研究では、個々の事例を通しての検証はされていない。
- ③放送倫理の浸透による効果が定量化調査された実績がないことから、業績への効果を述べるには一定の限界が存在する点について、言及されていない。

なお、BPO「委員会決定」調査報告書を対象にした定性的分析については前述した通り、小町谷（2016）が誤報の問題について取り上げたものがある。また、放送局の公開資料を用いたテキストマイニングについては、番組審議委員会の審議概要の公開データを用いた小川（2017）が、希少な例として存在する。

3.2 放送倫理について、専門職倫理の側面からの先行文献レビュー

続いては、専門職倫理についての先行文献をレビューする。

産業の発展に伴い専門職の増加あるいは職業の専門職化が進み、さまざまな分野で研究対象になっているにも係わらず専門職概念は一層の多様化が見られ、研究者の間では一致していない。そして専門職の定義については、類似した概念や用語が周辺に存在していることで混乱を生じている場合もある。竹内（1971）は過去の専門職研究の文献レビューをすることで定義の分類を試みたが、結果としては定まらず「百花繚乱である」（竹内 1971：50）という評価に終わった。DeGeorge（1995）によれば、「何が専門職とされるかについての混乱は、専門職（profession）とプロフェッショナル（professional）という二つの語の、言葉の上での混乱を反映したものである」（DeGeorge 1995：587）という。そしてDeGeorge（1995）では「プロフェッショナル」という言葉が専門職を表す普通の言葉だとした上で、プロフェッショナルを「他の人々が片手間に報酬なしでアマチュアとして行うことを、本業として相応の技術を持って行い、報酬を受け取る人々のことである」（DeGeorge 1995：588）と定義した。そして現代社会における例のひとつとして、ジャーナリストを挙げている。

専門職が有する高度な知識や技術、歴史的な社会的威信から、専門職には大きな自律性が認められている。そしてその見返りとして、公共の福祉に奉仕すること、高潔な行動基準を設けること、他の人々以上に厳しい規律を課すこと、が要求されてきた。専門職が自らに課した基準は専門職倫理綱領と呼ばれ、専門職の団体によって発表され、施行される。しかし必ずしもそれは雇用者が被雇用者に期待す

ような、忠誠や服従を表したものではない。山口（2007a）は「専門的見地から意思決定を行い職務を遂行することと、所属組織体の要求との間に相反ないし矛盾・対立が生ずる可能性は否定できない。とりわけ、経済性・効率性を重視せざるを得ない企業に雇用される専門職は、深刻な課題と直面する可能性を持つ」（山口 2007a：169）と専門職倫理の侵害の解消が企業倫理の課題であり、そこにジレンマが存在することを述べる。

放送局にはさまざまな専門職種が存在する。例示すると、番組制作に関わる人材ではディレクターやプロデューサーなどの番組制作者、報道記者や報道カメラマンといったジャーナリスト、アナウンサー、CGデザイナーやプログラマー、収録スタジオにおけるカメラマンや音声や照明などの映像技術者などが挙げられる。そして放送局は電波法により無線局として位置付けられていることから、電波技術者やシステムエンジニアも雇用している。中でも雇用人数が多いのはジャーナリストと番組制作者であり、これらの人材は一般職としてメンバーシップ型の雇用形態を有する。これらの専門職種のうち、放送局特有で、かつ法的な裏付けのある人材は、電波法に基づく電波技術者と、憲法二十一条に基づくジャーナリストである。専門職が倫理を備えなければならない理由について、山口（2007b）は、例外的職務権限を持つ専門職が行為の正当性を担保するためには、「公正の基準が法律、社会通念において所与」（山口 2007b：90）とした上で、この行為が公正か否かを決定するためには、「正当性の根拠は倫理に裏付けされていなければならない」（山口 2007b：90）としている。

また永松（2008）は民間放送事業者や新聞社に勤める報道記者への定性的調査により、「ジャーナリストの専門職倫理から経営倫理を

眺めたとき、それはジャーナリストの全活動を包摂するものと認識されず、(中略)ジャーナリストの倫理的範疇の一部を規制している」(永松 2008: 275) ことを明らかにした。このことは企業内専門職には従業員と専門職業との二面性があり、その境界は企業や従業員への統制の側が強くなっていることを示していると考えられる。

これより専門職倫理の側面から見た場合、放送倫理については以下三つのような課題があることが考えられる。

- ①専門職倫理と企業倫理とのジレンマの改善には対立の根拠を明確にすることが必要で、具体的な事例に基づく分析が必要になるが、放送倫理にはそうした研究が見受けられないこと。
- ②日本のように人材の流動性が低く、企業内専門職が多く存在する状況下でどのように倫理性を高めていくのか、その方法についての研究が見られないこと。
- ③専門職が専門職倫理に基づいて合理的な意志決定をなす組織構造を整備するためには、専門職に対する組織からのプレッシャーや組織管理のための規律は小さくしておく方が望ましい点について、研究を通して明らかにされていないこと。

4. 分析方法

第3章で示した放送倫理が抱える諸課題は、放送倫理違反事例に対してどのような影響を与えているのか。これらの要因の中の因子を導き出すことが、課題解決への糸口となる。本研究ではテキストマイニングを用いて、放送倫理違反事例に共通した因子の抽出を試みる。分析対象とするのは、BPO「委員会決定」調査報告書43部、502,799文字である。分析にはテキストマイニングのツールとしてKH Corder

3.Beta.03i (樋口 2020) を用いて、同報告書に対して形態素解析を行い、それらに含まれる頻出語から放送倫理違反事例に共通する語句の抽出を行う。そして、語句の中から出現頻度の高い語句を取り出し、共起ネットワークでそのつながりを確認し、対応分析によって視覚化した。さらにクロス集計を行い、因子の関係性を分析した。

因子の抽出にあたっては、番組の制作者と問題になった個別具体的な行為とをつなぐハブとなるような因子を見つけ出すことに注力した。そのためつながりを阻害するような、頻出の回数が飛び抜けて多い上位4語(「放送」「番組」「本件」「制作」)を省くことにした。

5. 分析結果

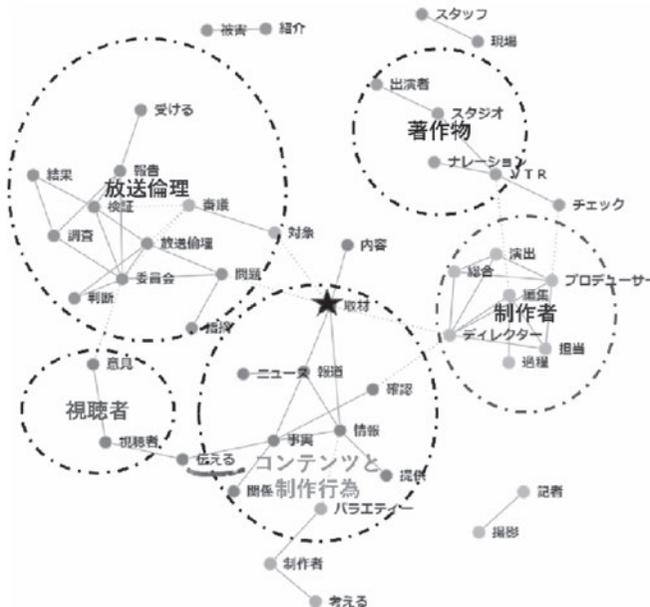
5.1 共起ネットワークと対応分析による因子の抽出

抽出した頻出50語は次の表5.1の通りである。また因子同士のグルーピングやつながり、ハブの出現について、共起ネットワークにより図5.1に示した。

表 5.1 BPO「委員会決定」における頻出50語（上位4語を除外）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
取材	1693	企画	606	人	420	質問	361
委員会	1279	放送倫理	571	紹介	417	発言	359
ディレクター	1274	プロデューサー	562	思う	399	結果	356
問題	1205	言う	538	見る	392	報告	356
視聴者	912	考える	528	撮影	382	前	340
報道	823	映像	515	記者	380	受ける	338
情報	773	判断	508	伝える	377	表現	338
内容	728	確認	503	対象	374	提供	328
編集	695	説明	498	テレビ	371	VTR	326
スタッフ	643	NHK	486	バラエティー	366	持つ	319
事実	624	演説	470	現場	363	ニュース	318
担当	624	意見	455	制作者	362	審議	317
調査	609	検証	432				

図 5.1 頻出150語を用いた共起ネットワーク（描画数60、上位4語を除外）



共起ネットワークでは、頻出語が「制作者」「コンテンツと制作行為」「放送倫理」「著作物」「視聴者」の5つのグループに大別される。「コンテンツと制作行為」が中央にあり、その中でも「取材」が倫理的な問題と制作者（ディレクター）とをつなぐ中心に位置する（図5.1の星印）。「（コンテンツを）伝える」という制作行為と「放送倫理」をつなぐ間に「視聴者」が位置する（図5.1の下線部）。

これらの表や図から分かることは、「コンテンツと制作行為」「放送倫理」「制作者」とをつ

なぐ位置に「取材」があり、「取材」という行為が連関の中心となっているということである。「取材」における事象やそれに対する行為の中に、放送倫理違反事例と非常に近い関係にあるものが存在することを示していると推察される。

次に、コンコダンス検索により抽出した「取材」という言葉を含む文書1,693より、コロケーション統計で直接係り受けの持つ関連語をリストアップすると、「対象」「裏付け」「相手」が上位に昇った。

表 5.2 コロケーション統計 上位5語

順位	抽出語	品詞	合計	左合計	右合計	左5	左4	左3	左2	左1	右1	右2	右3	右4	右5	スコア
1	対象	名詞	101	7	94	3	0	3	1	0	89	2	1	2	0	92.933
2	裏付け	名詞	77	70	7	0	0	2	0	68	0	4	1	0	2	71.4
3	相手	名詞	48	2	46	1	0	0	1	0	41	3	1	0	1	43.733
4	ない	否定助動詞	114	61	53	17	16	8	18	2	0	3	18	11	21	35.517
5	撮影	サ変名詞	43	24	19	1	0	0	0	23	0	11	3	3	2	30.85

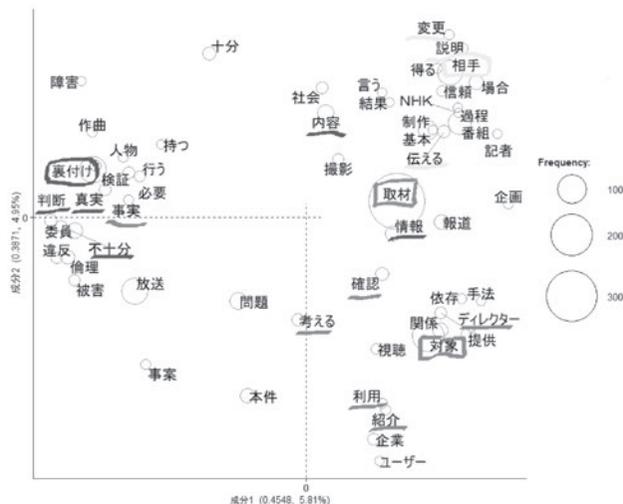
そしてこれら3語が含まれる文書をさらに抽出した後に、特定の語句の出現頻度を確認した。これより、「対象」では「紹介」「利用」「考える」「ディレクター」「事実」「確認」の6語、「裏付け」では「情報」「不十分」「真実」「内容」「判断」の5語、「相手」では「説明」「変更」「伝

える」の3語の合計14語が特定の語句として浮かび上がった。これらの特定の語句が「委員会決定」報告書の中で使用されている文脈を確認し、代表的な文書をコンコーダンス検索によって抽出したものが、表5.3になる。

表 5.3 KWICコンコーダンスによる特定語句の文書抽出

関連語	高頻度	主な文書
対象	紹介	ペットビジネス事業では、取材・制作を担当した若手ディレクターは、取材対象企業から紹介された利用者が
	ディレクター	同社の社員であることを知りながら、あたかも一般利用者のように装って取材・制作を行った。(NTV 2012)
	利用	取材にあたり、利用客と称している取材相手が確かに利用客であるかどうかを確認し、その話す内容が真実であると合理的に信じられるだけの裏を取る作業は、身分証明書の提示を求めるといった直接的な方法しかないわけではない。
	確認	(NHK国際 2020)
	考える	仮にそのような事情があったとしても、プライバシーやLGBTに関する問題意識を持ち合わせていれば、本人の承諾の有無にかかわらず、許される取材であると考えことはなかっただろう。(YTV 2019)
裏付け	事実	制作スタッフが互いに信頼し合うことはもちろん大切だが、だからこそできたはずの自由闊達な相互チェックをしないまま、事実の確認を取材現場に向いたA統括ディレクターやBディレクターに任せきりにしてしまった。(NTV 2012)
	情報	裏付け取材の不十分な情報によって容疑者とされ、または嫌疑が深まったように報道された人が、自分の親や
	不十分	兄弟だったらという想像力は持ち合わせていただろうか。(CX 2018)
	真実	相談場面は、記者自らの取材でその内容が真実であるとの確認を得られない限り、スクープ性の魅力があっても
	内容	番組にすることには躊躇があったしかるべきだった。(NHK 2015)
相手	判断	企画力、取材・調査力や判断力の高い記者や制作者の養成はもちろんだが、放送がチームワークで成り立っていることを考えれば、相互の意思疎通をスムーズにするための番組制作システムの構築も欠かせない。(NTV 2009)
	説明	NHKは、自ら定めた『放送倫理の確立に向けて』の中の「制作過程で、あらかじめ取材相手に伝えた目的や内容に変更が生じた場合は、改めて取材相手に説明しなければならない」という規定に違反している。(NHK 2009)
	変更	
伝える		

図 5.2 特定の語句「対象」「裏付け」「相手」を含む文書を用いた対応分析



また「対象」「裏付け」「相手」3語を含む文書による対応分析(図5.2)では、横軸は「裏付け」のみ離れて左に位置する。これは左右が別の要因であり、示している文脈が異なると推察される。抽出文書より、「取材」の右側にある「対象」「相手」は外部要因、左側にある「裏付け」が内部要因ではないかと解釈する。縦軸では「相手」と「対象」が離れて位置している。これは「相手」は人的要因を指し、「対象」は多義的で人的要因に限らずそれ以外も表していると推察される。

これらの文書より「取材」において放送倫理違反が生じる可能性のある行為を考察する。3語について焦点化コーディングを行った結果を表5.4にまとめた。これより、放送倫理違反事例については、「取材」という過程において、

「取材時の事実確認」「紹介を受けるなどの行為」「変更時の説明責任」の中で、何らかの欠落が生じた際に問題が生じると考えられる。

5.2 クロス集計による因子解析

続いて、「対象」「裏付け」「相手」3語を含む文書から、報告書における要因別にクロス集計を実施した。このクロス集計においては表5.4の焦点化コーディングに基づいて、コーディングルールを作成した。その分析結果を以下に述べる。

コーディングルールは、表5.5の通りとなる。いずれのコードでも、それぞれが含まれる文章から特徴的な上位の頻出語を抽出して、コーディングルールに活用している。

表5.4 放送倫理違反事例につながる行為についての焦点化コード

関連語	高頻度	放送倫理違反事例につながる行為の焦点化コード
対象	紹介	取材対象企業や取材対象者からの紹介を安易に受けない。 取材対象者の事実確認を怠らない。また、その紹介による偽装取材を行わない。 取材に対する問題意識を常に持ち合わせて、適切な取材かどうかを考える。
	ディレクター	
	利用	
	確認	
	考える	
裏付け	事実	制作スタッフは取材の事実確認について、相互確認を欠かさない。番組制作システムの構築により、担保することが望ましい。
	情報	
	不十分	
	真実	
相手	内容	取材の裏付けは、その内容や情報が真実である確証が得られるまで十分に行うこと。 制作スタッフは取材の事実確認について、相互確認を欠かさない。番組制作システムの構築により、担保することが望ましい。
	判断	
	説明	
	変更	
	伝える	制作過程で、あらかじめ取材相手に伝えた目的や内容に変更が生じた場合は、改めて取材相手に説明する必要がある。

表5.5 クロス集計用コーディングルール

*取材対象	*裏付け取材	*取材相手
(取材 and 紹介) or	(取材 and 情報) or	(取材 and 内容) or
(取材 and 利用) or	(取材 and 不十分) or	(取材 and 説明) or
(取材 and 考える) or	(取材 and 真実) or	(取材 and 変更) or
(取材 and ディレクター) or	(取材 and 内容) or	(取材 and 伝える)
(取材 and 事実) or	(取材 and 判断)	
(取材 and 確認)		

外部変数については「放送局の規模別」「年代」「番組の種別」「放送倫理違反の有無」を設定し、前項での頻出語3語がどのように出現するのかをバブルプロットで確認した。バブルプロットでは、コードの出現率が大きいほど正方形が大きくなる。また標準化残差が大きいほど正方形の色が濃く表される。標準化残差は外部変数ごとに計算されていて、バブルプロットを横軸で比較した結果が色で示され、色の濃い部分はその外部変数が「他よりも多く出現している」ことを表している。クロス集計におけるカ

イ2乗検定および残差分析の結果の有意水準は、いずれも「 $p < .01$ まで」(**)、「 $p < .05$ まで」(*)の有意水準記号により示した。クロス集計では縦軸のクロス集計用コーディングルールの横に有意水準記号を付記し、残差分析については、バブルプロット上に付記している。なおバブルプロット上の三角は残差の統計的に多い(▲)、少ない(▽)を視覚的に示したものである。

まず「放送局の規模別」について見ていく。縦軸での比較では、NHK系とキー局は頻出語

の中で「対象」の言葉の出現率が高い。系列ローカル局では「裏付け取材」における特徴のある言葉の出現率が高くなっているが、量的には少ない傾向にある。その他局は独立地上波局やBS局等を分類したものだが、ここでは「相手」についての言葉の出現率が高い。また外部変数ごとの傾向を横軸で見ると、「対象」という言葉はキー局で他よりも多く出現し、「相手」についてはその他局で多くなっている。

続いて「年代」を見る。BPOに放送倫理検証委員会が設置された初期の2007年から2010年にかけては「裏付け」についての言葉の出現率が高く、続く2011年から2015年にかけては「対象」について言葉の出現量と出現率が高い。その後は「対象」についての言葉の出現量が相対的には高いが、横軸での比較で見ると減少傾向にあることが伺える。

図5.3 クロス集計「放送局の規模別」

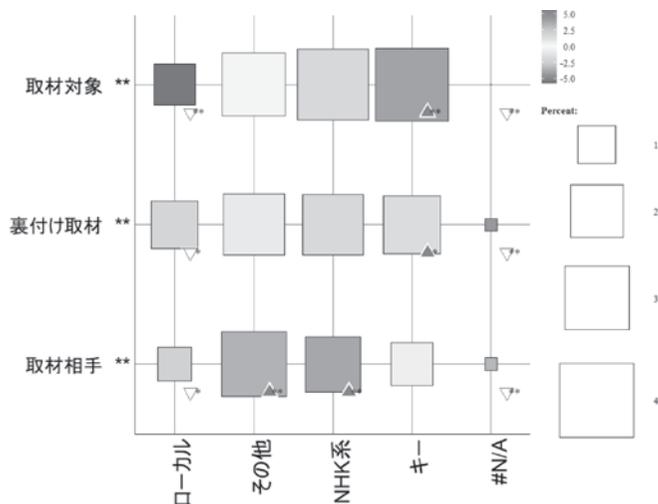


図5.4 クロス集計「年代」

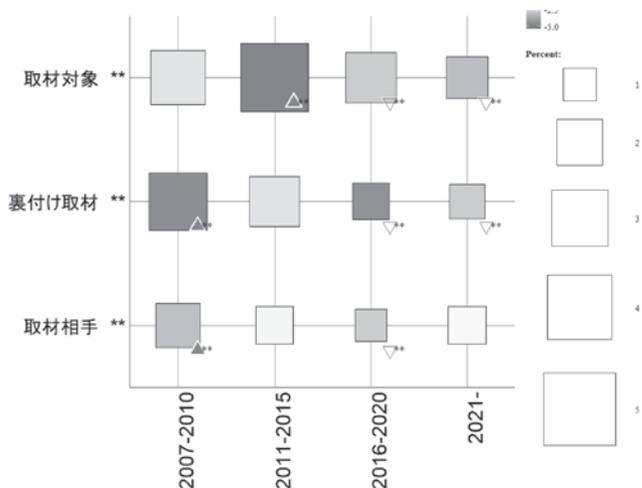


表 5.6 クロス集計におけるカイ2乗値

カイ2乗値	*取材対象	*裏付け取材	*取材相手
図5.3	0.458 **	29.003 **	43.153 **
図5.4	52.995 **	75.049 **	43.020 **
図5.5	45.043 **	48.259 **	13.961 **
図5.6	13.192 **	13.780 **	1.43

本集計ではカイ2乗値からも統計的に有意であり、各変数の差は存在することが伺える。特に図5.3の取材対象についてはカイ2乗値

も0に近いことから、より確実な変数間の差があるものとして認識することができる。

「番組の種類」では、報道系と情報系の番組において「対象」での言葉の出現率が高くなっている。言葉の出現量としては、報道系の方が他より多く出現している。

また制作系はいずれのコードも出現が減少傾向にある。

最後に「放送倫理違反の有無」については、「対象」「裏付け」ともに放送倫理違反が「無い」と判断された事例の方が、出現率も高く出現量も多い。これは「無いことを証明する」ことの難しさから、放送倫理検証委員会で議論を正確で公平に進める上で、報告書上でコーディングルール言葉の出現が多くなっていることに起因するものと考えられる。

これらのクロス集計の結果から考察を行う。放送倫理違反事例について当初は取材時の「裏付け」に起因することが多かったが、2011年以降は取材の「対象」との関係性に起因するものが多いと推察される。「放送局の規模」別ではNHK系や民放キー局系で「対象」との関係性で問題が生じることが多く、「年代」では2011年～2015年でピークを迎え、「番組の種類」では①「報道系」②「情報系」の順で「対象」との問題

図 5.5 クロス集計「番組の種類」

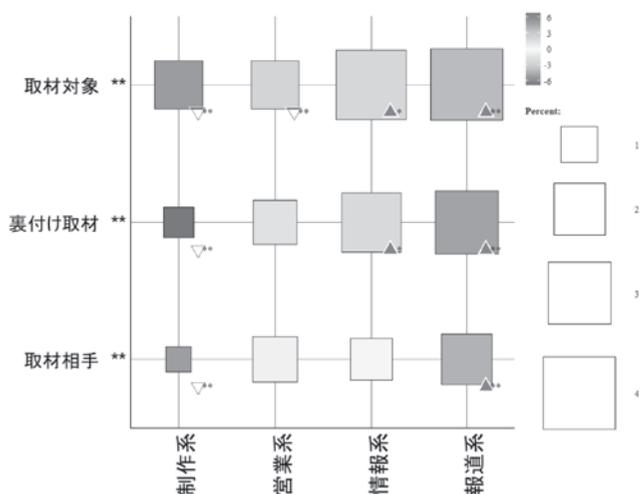
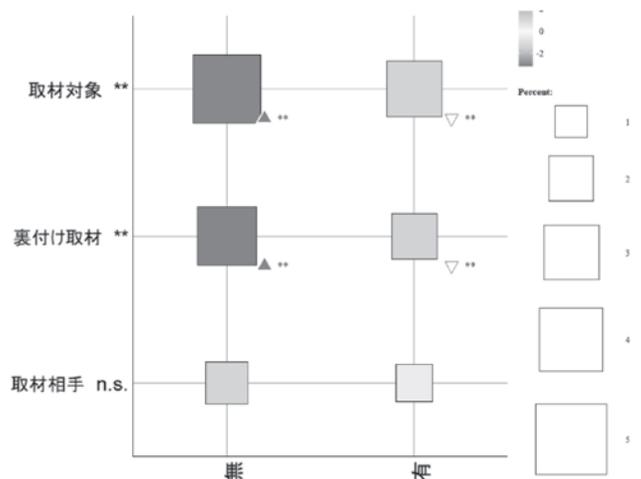


図 5.6 クロス集計「放送倫理違反の有無」



が生じていると考えられる。放送倫理違反の有無は影響していない。また本集計では図5.6の「取材相手」を除いて統計的に有意である。

これより、「放送局の規模別」「年代」「番組の種別」での出現率の違いから推察できることとしては、民放キー局における放送倫理違反事例への対応力が挙げられよう。図5.3および表5.6で示される取材対象のカイ2乗値も小さいことから、問題が確実に存在し、その対応としてバラエティー番組の制作数が減少した。その後、情報系・報道系番組でのコードの出現率の増加は、制作系番組のスタッフが配置転換などでそれらの番組へ進出していると推察される。

6. 本研究の意義とその限界

本研究では放送倫理違反事例それぞれに原因として取り上げられる要因群に共通する因子をテキストマイニングによる分析で探求することを試みた結果、要因としては「取材」であり、共通する因子としては「取材時の事実確認」「紹介を受けるなどの行為」「変更時の説明責任」の3つを明らかにした。そして本研究ではこれらの共通因子が放送倫理違反事例に与えた影響をさらに分析した結果、当初の「裏付け」過程からその後は「対象」との関係性に起因するものが増加していったが現在は減少傾向にあること、そして放送局の規模別ではNHK系や民放キー局系で「対象」との関係性で問題が生じることが多く、番組では①「報道系」②「情報系」の順で「対象」との問題が生じていることを明らかにした。

一方で本研究の限界としては、企業内専門職の倫理性を高めるための仕組みについては明示できていないこと、業績への効果につなげられるような要因については抽出できていないこと、本研究の対象が日本国内の事例によるもので海外の放送倫理についての検討はできていな

いこと、が挙げられる。これらは今後の研究でさらに検討を進めることで、放送倫理を組織内でより機能させるための提案に結びつけたいと考える。

倫理は法律でも市場でも代替が難しく、人材に依拠する制御資源であることから、放送倫理に加えて企業内専門職の専門職倫理も独立した綱領として存在し、放送制度における二つのシステムの中に位置付けられる必要があるだろう。そして民間放送事業者で働く専門職個人に対しては、フレームワーク⁽⁶⁾を通じた意思決定プロセスのトレーニングとフィードバックを積み重ねることで、実務上での倫理的課題に対し、専門職倫理に基づいた「より善き選択」が行えるよう日頃から備えておく必要があると考える。筆者は放送局に勤める管理職として社内研修制度などを通じて社員の研鑽を奨励し、個社においてその責務を全うしていきたい。

注

- (1) これらの主な指摘については、丹羽 (2004), 299-301頁、花田 (2018), 17頁、渡辺 (2004), 161頁を参照。
- (2) 2023年5月18日時点、BPOホームページ「放送倫理検証委員会 委員会決定」より集計した。なお放送倫理検証委員会は2007年5月に設置され、「委員会決定」はそれ以降、出されている。https://www.bpo.gr.jp/?page_id=806&meta_key=2022
- (3) 清水 (2009), 12-22頁を参照。
- (4) 三宅・小町谷 (2016), 198-207頁を参照。
- (5) BPOホームページ「放送倫理基本綱領 (NHK 民放連)」より。https://www.bpo.gr.jp/?page_id=1299 (閲覧日: 2023年8月13日)
- (6) 海外で幅広く使用されている例に、Christians, C. G., M. Fackler, K. B.

Richardson, and P. J. Kreshel (2020) に掲載された「ポッターボックスモデル」がある。

参考文献（邦文）

小川明子 (2017) 「番組審議委員会における審議概要の内容分析—在京民放テレビ6局の公開データ (2012-2016) を例に」『メディアと社会』巻9, 名古屋大学大学院国際言語文化研究科, 1-18頁。

清水英夫 (2009) 『表現の自由と第三者機関—透明性と説明責任のために』小学館。

鈴木秀美 (2014) 「番組編集準則の現代的意味」『月刊民放』2014年11月号, 13-17頁。

竹内洋 (1971) 「専門職の社会学—専門職の概念—」『ソシオロジ』第16巻3号, 45-66頁。

塚本晴二郎 (2021) 『ジャーナリズムの規範理論』日本評論社。

永松博志 (2008) 「経営倫理と専門職倫理について—ジャーナリストを事例に—」『日本経営倫理学会誌』第15号, 271-280頁。

那須恵太郎 (2022) 「民間放送業における放送倫理—専門職倫理からの一考察—」『経営戦略研究』第16号, 関西学院大学 経営戦略研究会, 29-46頁。

丹羽俊夫 (2004) 「放送倫理基本綱領と効果」, 渡辺武達・松井茂記編『メディアの法理と社会的責任』ミネルヴァ書房, 276-302頁。

花田達朗 (1997) 「メディア制度の閉塞と倫理の召還」, 池田裕明・松井修視・山下義昭・吉居秀樹編『法と情報』信山社, 141-162頁。

花田達朗 (2018) 「ジャーナリズムを経済的にどう支えるか—2011年度税制改正大綱への疑問とともに—」『花田達朗ジャーナリズムコレクション第2巻 ジャーナリズムの実践—主体・活動と倫理・教育2 (2011~2017年)』, 14-22頁。

樋口耕一 (2020) 『社会調査のための計量テキスト分析 [第2版] —内容分析の継承と発展を目指して—』ナカニシヤ出版。

三宅弘・小町谷育子 (2016) 『BPOと放送の自由—決定事例からみる人権救済と放送倫理』日本評論社。

山口厚江 (2007a) 「専門職倫理と企業倫理」『作新経営論集』第16号, 169-188頁。

山口厚江 (2007b) 「企業における専門職の倫理—従事者の倫理的自律—」, 企業倫理研究グループ編『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践』白桃書房, 85-113頁。

渡辺武達 (2004) 「メディアの倫理と社会的責任」, 渡辺武達・松井茂記編『メディアの法理と社会的責任』ミネルヴァ書房, 156-181頁。

社団法人日本民間放送連盟 (2004) 『民放連放送基準解説書2004』社団法人日本民間放送連盟。

社団法人日本民間放送連盟 (2021) 『放送倫理手帳2021』社団法人日本民間放送連盟。

NHK・日本民間放送連盟 (1996). 「参考資料 放送倫理基本綱領」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ https://www.bpo.gr.jp/?page_id=1299/ (閲覧日: 2023年5月18日)

BPO放送倫理・番組向上機構 (2009). 「放送倫理検証委員会決定 第5号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2009/05/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)

BPO放送倫理・番組向上機構 (2009). 「放送倫理検証委員会決定 第6号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/>

- wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2009/06/dec/0.pdf (閲覧日: 2023年5月18日)
- BPO放送倫理・番組向上機構 (2012). 「放送倫理検証委員会決定 第14号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2012/14/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)
- BPO放送倫理・番組向上機構 (2015). 「放送倫理検証委員会決定 第23号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2015/23/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)
- BPO放送倫理・番組向上機構 (2018). 「放送倫理検証委員会決定 第28号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2017/28/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)
- BPO放送倫理・番組向上機構 (2019). 「放送倫理検証委員会決定 第31号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2019/31/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)
- BPO放送倫理・番組向上機構 (2020). 「放送倫理検証委員会決定 第34号」. BPO放送倫理・番組向上機構ホームページ <https://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2019/34/dec/0.pdf> (閲覧日: 2023年5月18日)
- (欧文)
- Babcock, W. A. ed. (2015), *The SAGE guide to key issues in mass media ethics and law Volume 2*, California: SAGE Publications.
- Calabretta, G., Durisin, B., & Ogliengo, M. (2011), Uncovering the intellectual structure of research in business ethics: A journey through the history, the classics, and the pillars of Journal of Business Ethics, *Journal of Business ethics*, Vol.104 issue4, December, 499-524.
- Christians, C. G. (2008), Trust and a New Ethics, 『ジャーナリズム&メディア (日本大学法学部新聞学研究所)』第1号, 2008年3月, 69-81頁。
- Christians, C. G., M. Fackler, K. B. Richardson, and P. J. Kreshel (2020), *Media Ethics Cases and Moral Reasoning Eleventh Edition*, New York: Routledge.
- DeGeorge, R. T. (1989), *Business Ethics, third edition*, New York: Macmillan Publishing (永安幸正・山田經三監訳 (1995) 『ビジネス・エシックスーグローバル経済の倫理的要請ー』明石書店).
- DeGeorge, R. T. (2010), *Business Ethics, seventh edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1968), Professionalization and Bureaucratization, *American Sociological Review*, Vol.3, No.1, 92-104.
- Siebert, F. S, T. A. Peterson, and W. Schramm (1953), *Four Theories of the Press*, Illinois: University of Illinois Press(内川芳美訳(1953) 『マス・コミの自由に関する四理論』東京創元新社).

鉄道事業者における安全文化の醸成に関する一考察

— 官僚制組織の従業員の自発性を活性化させるリーダーシップ —

A Study of Fostering a Safety Culture in Railway Companies:
Leadership to Activate Initiative of Employees in Bureaucratic Organizations

関西大学大学院 社会安全研究科 博士課程後期課程 小野 梓
Graduate School of Societal Safety Sciences, Kansai University Azusa Ono

ABSTRACT

Railroad companies, as bureaucratic organizations, have emphasized leadership to guide their employees. On the other hand, building “a reporting culture” for safety requires the initiative of the employees, and traditional leadership may not be sufficient. This study attempts to explore whether traditional leadership is sufficient for fostering a proactive safety reporting culture within bureaucratic railway organizations. First, the argument progresses by examining the necessity of a reporting culture, the constraints of traditional leadership in bureaucratic structures, and introducing Servant Leadership (SL) as a viable solution. Second, this paper examines case studies of West Japan Railway Company and TESSEI, utilizing documentary research and interviews to explore the role of traditional leadership and SL. This study concludes that SL is effective in promoting a reporting culture essential for safety.

キーワード

サーバント・リーダーシップ、官僚制組織、安全文化、報告する文化、心理的安全性

1. はじめに

鉄道事業者にとって、安全・安定輸送に資する安全文化の醸成は、経営上の最重要事項と言えよう。Reason (1997) は、安全文化を支える四つの文化として、①報告する文化、②学習する文化、③柔軟な文化、④正義の文化を示している。現場の情報に立脚しながら安全を推進するためには、従業員が自ら進んで報告する文化が不可欠である。また、平時は報告を基に改善をする学習する文化が、有事には現場からの報告を基に対応する柔軟な文化が求められ

る。そして、これらを支えるのが、従業員の許容できる行動と許容できない行動を明確にする正義の文化である (Reason : 1997, pp.195-196)。

安全性の向上に関し、国土交通省が鉄道事業者に構築・運用を求める「運輸安全マネジメント制度」では、「経営トップが主体的かつ積極的に関与し、強いリーダーシップを発揮すること」が重要であると指摘されている (木下 : 2019, p.27)。これは、経営者のリーダーシップによる統率が、安全性の向上に寄与すること

を指している。一方、公益事業者である鉄道事業者の多くは官僚制組織の特徴を持つと言えよう⁽¹⁾。官僚制組織とは、「合法的支配の下における機能的に合理的な組織のパターン」と定義されている（齋藤：1980、p.76）。言い換えれば、官僚制組織とは、ヒエラルキーとルールの下、個人を標準化された専門家にする事で、個人の資質に頼らず組織を永続的に機能させるための仕組み⁽²⁾である。また、官僚制の諸特質は、行政組織のみならず、現代企業でも重要な内部原理であり、現代企業の行動や成員の意思決定のパターンに影響を与えている（齋藤：1980、p.4）。理念型としての官僚制組織は、「他のあらゆる形態にくらべて、それが純技術的に卓越している」（ウェーバー：2012、p.255）との主張もある一方、規則の遵守自体が目的となるうちに、規則に従いさえすればよいという受け身な態度が従業員に生まれるといった「官僚制の逆機能」が指摘されている（Merton：1957、pp.198-199）。このような官僚制組織の特徴を備える鉄道事業者において、リーダーがフォロワーへ一方的に影響力を発揮し、フォロワーがそれに付き従うという従来型のリーダーシップのみで、Reasonが主張する安全文化、とりわけ従業員が自ら進んで報告する文化の醸成が可能だろうか。

そこで筆者が着目するのが、サーバント・リーダーシップ（以下「SL」という。）である。Greenleaf（1977）は、奉仕の結果として相手を導くことこそがリーダーの役割であるとし、リーダーは、フォロワーが共感できるビジョンを掲げた上で、フォロワーの成長に貢献すべきであると主張した。官僚制組織である鉄道事業者が報告する文化を醸成するには、従業員の自発性を活性化させるリーダーシップが求められるのではないかと。

このような問題意識を端緒として、本研究

では、報告する文化を実現するために必要となるリーダーシップについて先行研究を整理し、その後、具体的な企業の事例研究による検証を試みる。

2. 先行研究と課題

本章では、官僚制組織である鉄道事業者において報告する文化を醸成するために必要なリーダーシップを検討するに当たり、先行研究を調査し、課題を整理する。

2.1 安全文化と官僚制組織

2.1.1 安全文化、報告する文化及び心理的安全性

安全文化には様々な定義があるが、代表的な研究者である芳賀はこれを、「組織の構成員が総体として安全の重要性を認識し、ヒューマンエラーや不安全行動に対して鋭い感受性を持ち、事故予防に対する前向きな姿勢と有効な仕組みを持つこと」と定義している（芳賀：2020a、p.27；芳賀：2020b、p.77）。Reason（1997）は、安全文化を組織に実装する（engineering）に当たり、安全情報システムを構築して、そこから得られる情報を分析するといった一連の活動が「情報に立脚した文化（informed culture）」を構成するとした。その上で、前述のとおり、安全文化の基盤となる四つの要素として①報告する文化、②正義の文化、③柔軟な文化、④学習する文化を挙げた（Reason：1997、p.195）。

報告する文化の重要性を示す一例が、2005年4月25日に西日本旅客鉄道（以下「JR西日本」という。）が発生させた福知山線列車事故である。当該事故では、事故現場手前の伊丹駅にて列車が停止位置を72m行き過ぎた際、距離を輸送指令員に少なく報告するよう運転士が車掌に依頼した。この車掌と輸送指令員の交信に

注意を払っていたことが、運転士の注意が運転からそれた原因の一つと考えられている。これには、運転士にインシデント等の報告を求めつつも、インシデント等を発生させた運転士にペナルティと受け取られ得る処分等を行うとともに、報告を怠った又は虚偽報告をした運転士にはより厳しい処分等を行ったJR西日本の運転士管理方法が関与した可能性が指摘されている（航空・鉄道事故調査委員会：2007、pp.237-238、p.243）。これは、報告する文化の構築には、自らのエラーやニアミスを進んで報告できる組織の雰囲気が必要（Reason：1997、p.195）という指摘を裏付ける事例と言えよう。また、福知山線列車事故後、JR西日本は先手の安全対策を講じていくため、現場からの報告を基に優先して対処すべきリスクを整理し、事故が起こる前に対策を進めるリスクアセスメントを開始した（西日本旅客鉄道：2008、pp.4-5）。従業員が、ルーティンワークを遂行するだけでなく、安全に関する情報を自ら見つけ報告することが安全の推進には欠かせない。

なお、報告する文化の醸成に当たっては、心理的安全性が重要と考えられる。心理的安全性とは、「対人関係においてリスクテイクをしても安全だという共通認識」である（Edmondson：1999、p.354）。他のメンバーから尊敬されていると感じ、メンバーが自分のミスを悪く思うことはないと言えれば、人は

自分の意見を発言しやすくなるだろうと指摘されるように（Edmondson：1999、p.355）、心理的安全性が担保されれば、自発的な言動が従業員には可能になると考えられる。Reason(1997)は、報告する文化に必要な要素の一つに「現実的に可能な限りの、懲戒処分に対する保護」を挙げている。組織が報告者と信頼関係を構築し、個人を非難せず、報告に対する懲戒行為が許されないよう、情報提供者やその同僚を可能な限り保護することが報告する文化には不可欠である（Reason：1997、pp.197-198）。この要素は、「心理的安全性」に該当すると言えよう。

2.1.2 官僚的な文化の組織から活力のある組織へ

安全に関する情報をどう扱うかで、「①官僚的な文化の組織」と、「②活力のある（generative）組織」とが比較される（Westrum：1992、p.405；Reason：1997、p.38）。

報告する文化の重要性を主張するReason（1997）自身が、安全文化の醸成には官僚的な文化では不十分と指摘している。すなわち、官僚制組織の陥穽をいかに克服するかが安全文化の構築の要諦と言えよう。

以上から、官僚制組織において報告する文化を構築するには、規則に従いさえすればよいという「官僚制の逆機能」を克服する必要があり、心理的安全性の下で従業員の自発性を活性化させる必要があると言えるのではないだろうか。

表1 官僚的な文化の組織と活力のある組織の比較

①官僚的な文化の組織	②活力のある組織
(情報を) 発見してはならない	活発に情報を求める
報告者が到着したときには話を聞く	報告者は訓練されており、報告の報酬を受け取る
責任は区分けされる (compartmentalized)	責任は共有される
報告の橋渡しは許されるが、報告自体は無視される	報告の橋渡しは賞賛される
失敗が起きればその失敗だけが修正される	失敗が広範囲の改革に繋がる
新しいアイデアは問題を引き起こす	新しい考えが歓迎される

出所：Westrum（1992）、p.405；Reason（1997）、p.38より筆者作成。

2.2 リーダーシップ論のクロノロジー及びSLの安全文化への寄与

本節では、心理的安全性の下で従業員の自発性を活性化させるためのリーダーシップの検討を目的に、リーダーシップ研究に着目し、その変遷を概観するとともに、SLの安全文化への寄与について検討する。

リーダーシップ研究では、1950年代以降、リーダーの行動そのものが着目された。高い成果を上げるリーダーには、目標設定や厳密な業績評価などに重点を置く「構造づくり (initiating structure)」と、メンバーへの気配りや信頼関係を重視する「配慮行動 (consideration)」の二つの特徴があると主張された (例えば、Stogdill and Coons eds : 1957)。また、組織の置かれた状況によってリーダーはリーダーシップのスタイルを変更すべきというコンティンジェンシー理論が提唱された (例えば、Fiedler : 1967)。

その後、1970年代から取り上げられたのが、カリスマ・リーダーシップである。カリスマ・リーダーは、「影響力の希求」「自分の考えが道徳的に正しいと信じる強い自信」といった特徴を持っており、カリスマ・リーダーの価値観や目標、行動をフォロワーは模倣、同一化するようになる (House : 1976, p.3, p.8)。しかし、同時に「影の側面」(The Shadow Side of Charisma) もまた指摘されている。利己的で壮大な目標を推進する結果、カリスマ・リーダーは、現実と乖離した行動を採り、個人的な利益を追求し過ぎることがある。また、誤った決定の責任を受け入れられなかったり、適切な後継者を育成できなかったりするといった特徴も見られる (Conger and Kanungo : 1998, p.211, p.218)。さらに、フォロワーにおいても、カリスマ・リーダーの大言壮語や要求を正当なものと思わずようになり、カリスマ・

リーダーが醸成する依存性のために、自身のリーダーシップを身に付けられなくなる可能性がある (Conger and Kanungo : 1998, p.230, p.236)。このような悪影響は、従業員の自発性の抑制に繋がる恐れがあると言えよう。

一方、同時期に誕生した全く異なるアプローチが、SLである。Greenleaf (1977) は、サーバント・リーダーは第一に奉仕者であり、奉仕したいという自然な気持ちからSLは始まるとした。また、奉仕される人々が成長するか、奉仕を受けるうちにより健康で、賢く、自由で、自律的で、自らも奉仕者になる可能性が高まっているかを重視する (Greenleaf : 1977, pp.13-14)。この抽象的な記述について、明確な定義付けをすることを目的とし、Eva *et al.* (2019) は、過去20年に公表された270本の先行研究をレビューした。その上で、SLを①動機 (motive)、②流儀 (mode)、③マインドセット (mindset) の三つの次元で整理し、SLとは、「①リーダーシップの他者志向的なアプローチ (other-oriented approach) であって、②フォロワーとの一対一の間を通じて、個々の欲求や関心を優先することを明確にするものであり、③フォロワーの関心を、自分自身から、組織やより大きなコミュニティ内の他者へと方向転換させる」リーダーシップであると定義した (Eva *et al.* : 2019, p.114)。また、SLは、個々のリーダーとフォロワーの関係に加え、チームや組織内の一般的な心理的環境にも影響を及ぼすことから、職場環境の心理的安全性の実現に不可欠であり、価値志向のリーダーシップ研究を代表する概念の一つと位置付けられている (van Dierendonck : 2011, p.1243; 鈴木 : 2020, pp.93-94)。

SLの安全への寄与に関する先行研究では、従業員との双方向の対話によって、協力的な学習環境を促進し、自然と支援的な環境を作り出

すことは、従業員の安全行動や事故削減に直接的な影響を及ぼすと指摘されている (Cooper : 2018、p.57)。また、Sarkus (1996) は、カリスマ・リーダーシップとSLをベースにした組織同士を比較している。前者の組織は、ペナルティの回避を目的としており、外部の規制へ従うだけに留まるよう志向する、トップダウンの組織である (Sarkus : 1996、p.31)。これはいわば、官僚的な文化の組織と言えよう。前述のとおり、このような官僚的な文化の組織は、「活力のある組織」へと転換すべきである (Westrum : 1992、p.405、Reason: 1997、p.38)。トップダウンのアプローチにより安全文化を推進する場合、地位を背景に権威や報酬、規律によって変化を起こそうとするために過剰なコンプライアンスや従業員からの抵抗が起きてしまい、長期的な行動変容や従業員の根底にある態度の変化までは発生させにくいと指摘されている (Sarkus : 1996、p.27)。一方、SLに基づく組織は、一人一人を大切に、特にその違いを尊重するため、従業員は、自らの声が聞き入れられ、会社が本当に自分たちを守りたいと思っていることを理解する (Sarkus : 1996、p.29)。安全を最優先する価値観に基づ

いた安全の卓抜 (safety excellence) を目的としており、「コンプライアンスを超えていく」精神を志向する、ボトムアップの組織である (Sarkus : 1996、p.31-32)。

したがって、SLは、官僚制組織において、官僚的な文化から活力のある文化を目指し、安全文化を醸成するにふさわしいリーダーシップと言えるのではないだろうか。

2.3 官僚制組織を前提としたリーダーシップの検討

官僚的・官僚組織という言葉は、「大企業病」と紐づけられながら、福知山線列車事故を起こしたJR西日本など、不祥事を起こした大企業を批判する際に用いられている (例えば、佐藤他 (2010))。また、官僚制組織のデメリットとして、その逆機能が指摘されているのは前述のとおりである。

しかし、逆機能を厭うあまり官僚制組織の機構を完全に変革するのにもまた、現実的ではない。Hales (2002) は、官僚制組織において、分権化を進め、第一線のマネージャーへ権限移譲したとしても、ヒエラルキーや中央から押し付けられる規則、個々の管理職の説明責任

表2 リーダーシップに着目した組織の比較

	カリスマ・リーダーシップに基づく 官僚的な文化の組織	SLに基づく 活力のある組織
目的	・ペナルティの回避	・安全を最優先する価値観に基づく安全の卓抜
組織の志向	・外部の規制へ従う	・「コンプライアンスを超えていく」精神
目標達成の方法	・トップダウン	・ボトムアップ
リーダーシップの特徴	・「影響力の希求」「自分の考えが道徳的に正しいと信じる強い自信」といった特徴を持つ ・リーダーの価値観や目標、行動をフォロワーは模倣、同一化する	・他者志向的なアプローチ ・個々の欲求や関心を優先する ・フォロワーの関心を、自分自身から、組織やより大きなコミュニティ内の他者へと方向転換させる
安全に関する リーダーシップ 行動と結果	・地位による権威。報酬、規律で変化を起こす ・過剰なコンプライアンスや従業員からの抵抗を促すだけに終わる ・長期的な行動変容や従業員の根底にある態度の変化を発生させにくい	・1人ひとりを大切に、違いを尊重する ・従業員との双方向の対話によって、協力的な学習環境を促進し、自然と支援的な環境を作り出す ・従業員の安全行動に直接的な影響を及ぼす

出所：筆者作成。

といった官僚制の特徴は変わらず維持されると主張し、官僚制組織は従来と全く異なる組織構造になるのではなく、むしろ効率的なバージョンとしての「ビューロクラシー・ライト (bureaucracy-lite)」へ移行すると主張している。「ビューロクラシー・ライト」は、従来の官僚制から大きく逸脱しているとは言い難く、階層が減少していることから、責任の分配や、規則の伝達といった特徴が強調され、むしろ本来の官僚制の精神 (ethos) に近づくとも指摘されている (Hales : 2002、p.52、pp.61-62)。

加えて、鉄道事業の特性を踏まると、官僚制組織の特徴が、安全・安定輸送に寄与している面もある。例えば、列車運行をコントロールする指令と、現場の運転士・車掌といったヒエラルキーは、列車運行を安全かつ効率的に推進するために必要である。また、1951年7月2日に公布・施行された「運転の安全の確保に関する省令」では、鉄道事業者の従業員における運転の安全に関する規範が定められており、従業員には、規程の理解と遵守 (第二条第二項第二号及び第三号) が求められている。鉄道各社においても安全に関する規範や行動指針が定められており、例えば、JR西日本が定める「安全憲章」では、「安全の確保は、規程の理解と遵守、執務の厳正および技術・技能の向上にはじまり、不断の努力によって築きあげられる」ことが、最初に記載されている⁽³⁾。ヒエラルキーや規則の理解と遵守といった官僚制組織の特徴が鉄道安全に寄与することを踏まえると、鉄道事業者は官僚制組織の長所を生かしている組織体とも言えるのであり、これを有機的組織へ抜本的に変革することは考えにくい。

したがって、官僚制組織という構造は維持しつつ、その逆機能を抑制しながら報告する文化を醸成するには、鉄道事業者はSLの導入を検討すべきではないだろうか。

3. 具体的な事例の探究

本章では、官僚制組織における報告する文化に関する従来型リーダーシップの限界と、報告する文化へのSLの寄与について、文献調査及びヒアリング調査による検証を試みる。

3.1 JR西日本 (文献調査)

本節では、鉄道事業者の事例として、JR西日本を取り上げる。JR西日本を対象としたのは、後述する井手正敬氏のカリスマ・リーダーシップとその結果に見られる事例が、同じく官僚制組織の特徴を持ち、運輸安全マネジメント制度の下、経営者の強いリーダーシップが求められている他の鉄道事業者でも起こり得ると考えられるためである。また、福知山線列車事故の反省を踏まえ、鉄道事業者の中でも先進的な安全施策を推進しつつも課題を残すJR西日本の現状は、安全を推進する他の鉄道事業者にとっても参照すべき事例と言えるためである。

1987年4月1日、JR西日本は、日本国有鉄道 (以下「国鉄」という。) の分割民営化に伴い、西日本エリアの鉄道事業者として誕生した (西日本旅客鉄道 : 2023a、p.192)。分割民営化後のJR西日本で強力なリーダーシップを発揮したのが、井手氏である。JR他社に比べ経営基盤が弱く、私鉄との「ものすごい競争」をしながら、採算の悪いローカル線を多数抱えるという多くのハンディを克服していくための経営手法は「強引」とも称されたが、むしろ、その手腕は評価されていた (西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会⁽⁴⁾ : 2009、p.64)。

一方、井手氏のリーダーシップの影響が批判されたのが、福知山線列車事故以降である。他人の意見に耳を傾けない井手氏の姿勢は独裁的経営に繋がり、閉鎖的な組織風土、特に上に対して物申さぬ文化や現場を知ろうとしない経営体質を作ったと指摘された。また、従来の

トップダウン方式では、上からの指示があるまで現場社員が何の措置も執らない恐れがあることや、上は「下が怠慢だから」と下を責め、下は「上が適切な指示を出さなかったから」と上を非難する可能性が指摘されている（西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会：2009、pp.64-66、p.70）。

福知山線列車事故以降、JR西日本は「安全憲章」を見直し、安全マネジメントの考え方を改めるなど（西日本旅客鉄道：2021、pp.2-3）、安全の推進に取り組んできた。また、他の鉄道会社に先駆けた取組として、2016年度には、エラーやヒヤリ・ハット等を報告しやすくするため、注意していたにもかかわらず発生したヒューマンエラーに対しては、処分やマイナス評価の対象としない「ヒューマンエラー非懲戒」制度を導入した。これは、当事者にしか分からない背後要因等の情報を把握し、組織的な安全対策に繋げることを目的としており（西日本旅客鉄道：2021、p.3、p.11）、報告する文化の醸成に貢献する取組と言えよう。

一方で、課題も存在する。一連の取組の成果として、JR西日本は、「安全最優先の方針は社員に浸透」してきたと評価している。しかし、「安全の取り組みについて、趣旨が理解・納得されないまま実施されている懸念」を自ら挙げている（西日本旅客鉄道：2021、p.10）。これを裏付けるように、松本（2021）は、リスクアセスメントについて、従業員の一部はこれをノルマや労働強化と感じながら応じている現状があると述べている（松本：2021、p.423）。

また、現場の報告や判断を最優先するマネジメントの構築という点についても課題が見られる。2017年12月11日、新幹線の走行中に異常を感じたにもかかわらず運行を継続させ、台車の亀裂を発見できなかったという重大インシデントが発生した。これを踏まえ、JR西日本

は、ルールの遵守だけでは対応できない場合における安全最優先の判断や行動の徹底が必要という観点から、異常時における現場の判断を最優先とする価値観の共有を今後の対策として掲げた（西日本旅客鉄道：2018、pp.8-9）。

しかし、その後、2023年1月24日～25日にかけて、京都地区を中心とした降積雪の際、計15本の駅間停車列車が発生し、駅への収容に最長約5時間を要するという事象が発生した（西日本旅客鉄道株式会社：2023b、p.3）。これを踏まえ、JR西日本は「安全最優先の風土」の構築のため、『現場の判断を最優先するマネジメント』を確立する」と記述している。具体的には、「平素から『安全やサービスをはじめとする価値が生み出されている場所や場面である現場』で対応する社員の意見を踏まえて、それぞれの部門・組織の責任において判断」することを挙げている。加えて、「組織全体で安全を確保する仕組み」の構築のため、「互いを認めあい、率直に発言し、挑戦を通じて学び高めあう『心理的に安全なチーム』づくり」を行うと記述している。（西日本旅客鉄道：2023c、p.9、p.17）。「安全の取組に対する従業員の理解・納得」「部門・組織の判断への現場社員の意見の反映」「『心理的に安全なチーム』づくり」といったこれらの取組課題はいずれも、従業員の自発的な行動に基づく報告する文化に結び付くと言えよう。

3.2 JR東日本テクノハートTESSEI（文献調査及びインタビュー調査）

本節では、SLにより安全の推進を成功させたと評価できるJR東日本テクノハートTESSEI（以下「TESSEI」という。）を取り上げ、文献調査及びインタビューに基づく定性的研究を行う。

TESSEIは、東日本旅客鉄道（以下「JR東日

本」という。)の子会社の新幹線の清掃会社である。2005年にJR東日本より着任した矢部輝夫氏のリーダーシップの下、後述するような一定の成果を上げ、ハーバード・ビジネス・スクールのケースメソッド授業の題材となるなど、種々の文献で着目されたことから、本研究では同社を取り上げた。

3.2.1 文献調査

本項では、文献から確認できる、SLの発揮により安全が推進されたTESSEIの事例について検討する。

矢部氏の就任以前、TESSEIの経営者の仕事は、行動指針やルールをスタッフに徹底させる「管理」であった。スタッフは言われたことをすればいいと思っており、考えて行動するよう言われてもこれを受け入れる組織風土は醸成されていなかった(矢部：2013、pp.46-48)。TESSEIでは、安全もまた当時の重要な問題となっており、業務上の事故数は、2001年の年3件から2005年には年18件と急上昇していた(Bernstein and Buell：2016、p.11)。

そこで矢部氏は、本社が現場の細部にまで口出しするのではなく、現場第一線の課題や解決策を知っているスタッフの力を活かすことで、スタッフのやる気と生きがい、誇りを引き出せると考えた。これを踏まえ、「新しいトータルサービスを目指して」「さわやか、あんしん、あったか」といった経営計画や標語を掲げ、「あんしん」の項では安全を大切にす価値観の共有を図った(矢部：2013、pp.65-66)。

矢部氏は、ボトムアップにより成果を上げ、使命を果たしていくためにも、組織の進む道を提示するためのトップダウンは絶対に必要であると述べている(矢部：2013、p.51、p.82)。

同時に、経営者がスタッフを、スタッフがスタッフ同士を、互いに認め合うことのできる環境・風土・仕組みを作ることが経営者の仕事

であるとし、スタッフがお互いの地道な当たり前の仕事ぶりを報告する取組である「エンジェル・レポート」を推進した(矢部：2013、pp.87-94)。また、現場の目線で安全が懸念される事項を申告する「マイヒット&マイ対策」についても、2005年度には年300件程度だった報告数が、3年後の2008年度には1,200件を超えるまでになった(遠藤：2013、p.148)。

加えて、経営者が「1人ひとりがルールを守る」大切さを言い続けるだけではなく、「みんなで助け合ってルールを守ろう」という方針の下、不安全行動に対して従業員同士が声を掛け合う「セーフティコール運動」を始めた。その結果、年間18件のけが・ミスは5件にまで減少した(矢部：2013、p.183)。その際、矢部氏は、セーフティコール運動に反発するスタッフをあえてサブリーダーに任命した。当該人物は、確固たる自分の考えを持つがゆえに反発していたのであり、サブリーダーへの任命を契機に、命令されるのではなく自ら責任を持って仕事に取り組んでいるのだと感じることで、率先して仕事に取り組むようになった(矢部：2013、pp.188-190)。

上記のTESSEIでの一連の取組内容は、SLの発揮が安全の推進に繋がった事例と言えよう。

3.2.2 インタビューによる補完

本項では、上記文献に記載された好事例を補完するものとして、2000年代当時のTESSEIに関する文献での取組や文化が現在、どのように受け継がれているのかを検証し、文献の内容を深掘りすることを目的とした定性的研究を行う。

2023年9月19日、筆者はTESSEI本社(東京)を訪問し、代表取締役社長を含む計4名へインタビュー調査を実施した。なお、インタビューへは事前に質問事項を送付しており、当日はこれに基づく半構造化インタビューを実施した。

インタビューでは、「さわやか、あんしん、あったか」といった行動規範や、エンジェル・レポートといった取組が、現在も受け継がれていることが確認できた。

これらに加え、現在は、報告を受ける側のリアクションを促進することで従業員間の更なる信頼感の醸成を図っている。具体的には、セーフティコールを受けた従業員が、上下関係に関わらず「ありがとう」と返答するよう促す「セーフティコール・ありがとう運動」がこれに当たる。

インタビューに先立ち、社長からは、TESSEIも「あんしん（安全）」はもちろん重視してはいるが、清掃会社であることから経営のトップ・プライオリティは「さわやか（清掃品質）」である、との説明がなされた。一方、ヒヤリ・ハットの報告に当たる「マイヒヤット&マイ対策」の実績は順調に増加しており、2022年度では3,241件にまで伸びている。これには、エンジェル・レポートに基づく報告する文化や「お互いのことを認め合う文化」が好影響をもたらしているのではないかと発言も見られた。以上から、TESSEIは、文献当時の取組や文化を現在も継承していると考えられる。

なお、TESSEIの清掃現場の従業員からは「相手を尊重しろ、と強制されているわけではない」といった発言が見られた。また、従業員の自発性についても「一方的にルールを守らせるだけでは成し得ない作用が働いている」旨の発言があった。

ただし、お互いが認め合い自発的に行動するに至るには時間もかかり、また、その文化が必ずしも全員に浸透しているわけでもないという説明もなされた。それでも、「相手が挨拶してくれなくても、こちらが挨拶し続けていくうちに、段々挨拶してくれるようになっていく」ことを例に、地道に取組を継続することの重要

性に言及していた。

3.3 事例からの分析

3.3.1 従来型リーダーシップの特長と限界

池田（2021）は、SLには①効果の即時性が低い、②メンバーの成熟度の考慮が必要、③意思決定に時間がかかる、といったジレンマが存在すると指摘している。また、リーダーがメンバーに向き合いすぎるあまり、リーダーとして成すべき目標やビジョンが過度に揺らいでしまう危険性があり、メンバーに向き合いながらも、実現すべきビジョンを繰り返し確認することが必要であると主張している（池田：2021、pp.226-228）。TESSEIのインタビューで見られたように、SLの結果、従業員がお互いに認め合い自発的に行動するに至るには時間もかかる。

一方で、TESSEIにおいて、組織の理念の浸透にトップダウンが必要だったように、組織には従来型のリーダーシップが必要な場合もあると言えよう。創業時のJR西日本のように、新しい組織としてのビジョンの希求や阪神淡路大震災のような危機的状況の突破が求められる状況においてはなおさら、カリスマ・リーダーシップは一定の効力を発揮するであろう。これらは従来型リーダーシップの特長と言える。

しかし、カリスマ・リーダーシップの「影の側面」にも見られるように、強力なリーダーシップには、副作用もある。JR西日本においては、井手氏のカリスマ・リーダーシップに基づく独裁的経営により、上に対して物申さぬ文化や現場を知ろうとしない閉鎖的な組織風土が生まれたこと、上からの指示があるまで現場社員が何の措置も執らなくなる恐れ、また、階層の上下による互いの非難の助長の可能性が指摘された。

短期的な利益の追求だけではなく、長期的

に安全なサービスを提供する必要がある公益事業者である鉄道事業者においては「活力のある組織」を目指す必要があり、一時的にカリスマ・リーダーシップが発揮されていようと、徐々にSLをベースとした経営へシフトしていくことが求められるのではないか。

3.3.2 安全文化に対するSLの有用性

ここからは、各企業事例に関し、先行研究を交えた整理を行う。「SLに基づく活力のある組織」に見られる「SLの特徴」及び「安全に関するリーダーシップ行動と結果」を踏まえ、各企業事例を整理すると、安全文化の醸成におけるSLの有用性は表3のように整理できる。

表3 JR西日本及びTESSEIにおける安全文化の醸成に関するSLの有用性

SLの特徴	JR西日本	TESSEI
① 他者志向的なアプローチ	〔課題〕 ・「心理的に安全なチーム」づくり 〔SLから期待できる効果〕 ・従業員一人一人を大切に、違いを尊重することで、報告文化の前提となる心理的安全性を構築	〔SL的方针・行動〕 ・認め合う環境・風土・仕組みの構築 〔SLから生まれた効果〕 ・互いを尊重するエンジェル・リポートが生まれ、報告する文化の土壌へ
② 個々の欲求や関心を優先	〔課題〕 ・部門・組織の判断へ現場社員の意見を反映 〔SLから期待できる効果〕 ・従業員が、自ら安全最優先と信じる判断や行動を後押しされていると実感	〔SL的方针・行動〕 ・セーフティコール運動に反発するスタッフをあえてサブリーダーに任命 〔SLから生まれた効果〕 ・命令されるのではなく、自らの考えを実現する機会を与えられたことで、率先してセーフティコール仕事を推進
③ フォロワーの関心を、自分自身から、組織やより大きなコミュニティ内の他者へと方向転換	〔課題〕 ・安全の取組に対する従業員の理解・納得 〔SLから期待できる効果〕 ・自分の領分でのルーティンワークの遂行に留まらず、組織が求める報告業務への関心が増幅	〔SL的方针・行動〕 ・スタッフのやる気と生きがい、誇りを引き出すことが前提 〔SLから生まれた効果〕 ・「一方的にルールを守らせるだけでは成し得ない作用」としての各種取組への自発的な参画

出所：筆者作成。

福知山線列車事故以降、JR西日本は、鉄道事業者の中でも先進的な安全施策を推進しつつも、更なる課題解決に向けて、「『心理的に安全なチーム』づくり」「部門・組織の判断への現場社員の意見の反映」「安全の取組に対する従業員の理解・納得」といった、いずれも報告する文化の醸成と関連する取組を自ら挙げている。SLに関する先行研究や、TESSEIにおいて、SLによるアプローチが報告する文化を中心とした安全文化の醸成に有用であったことを踏まえれば、JR西日本の課題解決には、SLの発揮が重要な成功要因になると考えられる。

なお、本研究では、インタビューによる定性分析から普遍性の抽出を試みた。更にインタビュー企業の対象を拡大しつつ、定量研究を含めたより多くのデータを検討することが今後の課題であると言えよう。

4. むすびにかえて

SLに基づけば、マネージャーは従業員への統制をある程度手放さざるを得ないため、業務遂行の不確実性への不安を強いられる可能性がある。また、マネージャーが自身の上司にSLを理解されないといったミクロ的なジレン

マや、マネージャーの属する組織が他者尊重的・支援的なスタイルを肯定する環境にないといったマクロ的なジレンマが発生する可能性を指摘する(鈴木：2022、pp.101-110)。加えて、前述のとおりSLは効果の即時性が低く、スタッフが自律的に行動するまで時間がかかる可能性があるが(池田：2021、p.226)、これは、従業員がお互いを認め合い自発的に行動するまでには地道な取組の継続が必要との発言が見られたTESSEIのインタビューからも裏付けられよう。

SLを組織に浸透させ、かつ長期的にこれを発揮できる状態を保ち続けるには、このような様々な障壁を企業は乗り越えなければならない。しかし、これらを理由に、企業がSLを発揮できなければ、安全の推進に向けて、従業員に耳を傾け、一人一人の自主性の尊重を目的とした制度を構築しても、それらは実効性を失うのではないか。息の長い取組になるとしても、トップとミドル層のそれぞれが「なぜ、部下を支援するのか」「部下を責めず、支えるには、どのようなコミュニケーションが必要なのか」に共感できるよう、SLに関する基本的な理解を組織全体に広め、そして継続していくことが、かえって安全の推進のための近道ではないだろうか。

そして、ひいては、鉄道事業者のみならず、公益事業を担う官僚制組織の従業員が自発性を発揮するよう、この地道な取組を各社で推進することが、わが国の企業の安全の推進に貢献するものと筆者は考える。

(注)

(1) 齋藤(1980)は、「組織の規模が大きい」「サービスを日常的に供給するという業務の特質からくる常規的な活動の基調」「できるだけ良質のサービスを可及的に安

価に供給することによって消費者利益を保護し、促進することを基本的目的とするその制度的本質」「公共性との調和」といった公益事業者の特徴は、「官僚制化の大きな主観的契機」であるとしている(齋藤：1980、p.104)。

- (2) 山岡(1986)が整理するように、ウェーバーの官僚制組織の理念型の原則として、「職務細分化」「ヒエラルキー」「規則化と非人格化」「専門性」「文書主義」等の要素があること(山岡：1986、pp.16-20)を踏まえ、文中の表現に言い換えた。
- (3) JR西日本「鉄道事業(安全の取り組み)」2023年2月23日アクセス、
<<https://www.westJR.co.jp/safety/>>
- (4) 航空・鉄道事故調査委員会による福知山線列車事故に関する調査の過程で、JR西日本が委員に不適切な働きかけをしたことなどから設置された「西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会(委員長：高巖)」を指す。

参考文献

- 池田浩(2021)『モチベーションに火をつける 働き方の心理学』日本法令。
- 遠藤功(2013)『新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか?』あさ出版。
- 木下典男(2019)『運輸安全マネジメント制度の解説—基本的な考え方とポイントがわかる本—』成山堂書店。
- 航空・鉄道事故調査委員会(2007)「鉄道事故調査報告書 西日本旅客鉄道株式会社 福知山線塚口駅～尼崎駅間 列車脱線事故」。
- 齋藤美雄(1980)『官僚制組織論』白桃書房。
- 佐藤眞一他(2010)『メガホリズム 組織に巣食う原罪』CCCメディアハウス。

- 鈴木智気 (2020) 「サーバント・リーダーシップ論——「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム——」同志社商学第72巻第1号、pp.87-116。
- 鈴木智気 (2022) 「「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のパラドクス——SL論と管理者行動論による文脈的アプローチ——」金沢大学経済論集第42巻第2号、pp.81-120。
- 西日本旅客鉄道 (2008) 「安全基本計画」。
- 西日本旅客鉄道 (2018) 「JR西日本グループ 鉄道安全考動計画2022 2018-2022年度」。
- 西日本旅客鉄道 (2021) 「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて～福知山線列車事故の反省と安全の実現に欠かせない視点の継承～」。
- 西日本旅客鉄道 (2023a) 「データで見るJR西日本2023」。
- 西日本旅客鉄道 (2023b) 「降積雪時における輸送の安全の確保及びお客様の救護への対応について」。
- 西日本旅客鉄道 (2023c) 「JR西日本グループ 鉄道安全考動計画2027 2023-2027年度」。
- 西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会 (2009) 「最終報告書」。
- 芳賀繁 (2020a) 『失敗ゼロからの脱却—レジリエンス・エンジニアリングのすすめ』 KADOKAWA。
- 芳賀繁 (2020b) 「仕事の能率と安全」山口裕幸編『産業・組織心理学 改訂版』有斐閣アルマ、pp.61-83。
- マックス・ウェーバー著、濱嶋朗訳 (2012) 『権力と支配』講談社学術文庫。
- 松本創 (2021) 『軌道 福知山線脱線事故 JR西日本を変えた闘い』新潮文庫。
- 矢部輝夫 (2013) 『奇跡の職場 新幹線清掃チームの“働く誇り”』あさ出版。
- 山岡照子 (1986) 『経営官僚制と人間問題』千倉書房。
- Amy Edmondson (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp.350-383.
- Colin Hales (2002) “‘Bureaucracy-lite’ and Continuities in Managerial Work”, *British Journal of Management*, Vol. 13, pp.51-66.
- David J. Sarkus (1996) “Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice”, *Professional Safety* Vol.41, No.6, pp.26-32.
- Dirk van Dierendonck (2011) “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, *Journal of Management*, Vol.37, No.4, pp.1228-1261.
- Dominic Cooper (2018) “The Safety Culture Construct: Theory and Practice”, Claude Gilbert, Benoît Journé, Hervé Laroche and Corinne Bieder eds. *Safety Cultures, Safety Models: Taking Stock and Moving Forward*, Springer Link, pp.47-61.
- Ethan Bernstein and Ryan W. Buell, 日本ケースセンター訳 (2016) 『TESSEI (TESSEI) の苦境』 Harvard Business School Publishing.
- Fred E. Fiedler (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- James Reason (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing.
- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Nathan Eva, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk van Dierendonck, and Robert C. Liden (2019) “Servant leadership: A systematic review and call for future research”, *The Leadership Quarterly*, Vol.30, No.1, pp.111-132.
- Ralph. M. Stogdill and Alvin. E. Coons eds.

(1957) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Ohio State University, Bureau of Business Research.

Robert K. Greenleaf (1977). *SERVANT LEADERSHIP*. Paulist Press.

Robert J. House (1976) "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", *University of Tronto, Faculty of Management Studies*, Vol.77, pp.1-34.

Robert K. Merton (1957) *Social Theory and Social Structure*. The Free Press.

Ron Westrum (1992) "Cultures with requisite imagination", John A. Wise and V. David Hopkin eds. *Verification and validation of complex systems: human factors issues*, Springer-Verlag, pp.401-416.

NGOと機関投資家による会社の生物多様性対応に与える 影響に関する考察

Impacts of NGOs and Institutional Investors on Companies' Response to Biodiversity

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター特別研究員 林 順一
Aoyama Gakuin International Management Frontier Research Center Junichi Hayashi

ABSTRACT

This study identifies the impacts of NGOs and institutional investors on corporations' response to biodiversity in Japan. For this, existing studies were reviewed and then, an empirical analysis was conducted. The sample for the study included cross-sectional data of 1,298 Japanese corporations in 2020. A logit regression model was employed, with the dependent variable being 'whether the firm eagerly takes care of biodiversity matters'. The results show significant positive correlations between (1) cooperation with NGOs, (2) dialogue with institutional investors, and the dependent variable. Additionally, firm size, profitability and industry type were also found to affect a firm's response to biodiversity.

キーワード

生物多様性、NGO、機関投資家、コーポレートガバナンス、ESG 投資

1. はじめに

生物多様性が急速に破壊されている。生態系の変化はわれわれを取り巻く環境に根本的な変化をもたらし、数十億人の人々の生活に脅威を与え、地球を人類にとって住みにくいものにしてしまう (BCG: 2021)。世界経済フォーラム (以下「WEF」という) の2022年の報告書 (WEF: 2022) で、向こう10年間の3大リスクの1つとして生物多様性の喪失が指摘されていることに示されるように (その他は気候変動対応への失敗と異常気象)、生物多様性が切実な課題としてわれわれの前に存在している。

生物多様性の保全に関する国際的な議論は、気候変動対応に関する国際的な議論と同様の道程を辿って進んでいるように思われる。その対比は表1に示されるとおりであるが、最近では、2021年10月に中国の昆明で生物多様性条約第15回締結国会議 (COP15) の第一部が開催され、2022年12月にカナダのモントリオールで第二部が開催されて、2030年までに生物多様性の減少を食い止めるための世界目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択された。そこでは、約200国が、2030年までに陸と海の30%の保全エリアを確保することを目

指す「30 by 30 (サーティ・バイ・サーティ)」などが合意された。

2010年10月に愛知県名古屋市で開催された生物多様性条約第10回締結国会議(COP10)で採択された、2020年までの生物多様性の保全と持続可能性の利用に関する世界目標である「愛知目標」が未達成に終わったことを踏まえ、

また2021年6月に開催されたG7コーンウォール・サミットにおいて、2030年までに生物多様性の損失を止めて反転させることを企図した「G7・2030年自然協約」が採択されたことを経て、今回「昆明・モントリオール生物多様性枠組」採択に至ったものである。

表1 気候変動と生物多様性の国際対応の推移

○国際的な会議の推移

気候変動対応		生物多様性対応	
1992.6	気候変動枠組条約〔国連環境開発会議(リオ・サミット)〕	1992.6	生物多様性条約〔国連環境開発会議(リオ・サミット)〕
1997.12	京都議定書〔COP3〕 2020年までの各国の温室効果ガス削減目標を制定	2010.10	名古屋議定書〔COP10〕 2020年までの生物多様性保全に関する世界目標、ビジョン、ミッションおよび20の個別目標(愛知目標)を制定
2015.12	パリ協定〔COP21〕 2020年以降の温室効果ガス削減等の気候変動対応の国際的枠組みを制定	2022.12	昆明・モントリオール生物多様性枠組〔COP15〕 2020年以降の生物多様性保全に関するビジョン、ミッション、4つのゴールおよび23の目標を制定
2021.11	グラスゴー気候合意〔COP26〕 1.5°C目標の公式文書への明記		

○開示の枠組み

2015.12	TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)設立 気候関連の情報開示の枠組みを作成	2021.6	TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)設立 生物多様性関連の情報開示の枠組みを作成(TCFDを参考に)
---------	---	--------	--

(出所) 環境省や外務省などの各種資料から筆者作成。

生物多様性は自然の要素であり、所与のエコシステム(生態系)の健康度合いを反映したものであり、そしてわれわれはこのエコシステムに依拠して活動していると言える(BSR:2022)。生物多様性の経済的価値はかなり大きなもので、GDPの過半数(概ね43兆ドル)が高機能生物多様性に依拠しており、生物多様性が毎年排出されるグローバルな温室効果ガスの3分の1を隔離しており、そしてこれらのエコシステムがわれわれに与えてくれる価値は年間

150兆ドルを超えるとも推定されている(BCG:2021)。

自然生態系を衰退させることは、企業活動の社会的認可(social license to operate)に否定的な影響を及ぼすなど、会社に重大なリスクをもたらす。同時に、生物多様性への対応を先導する会社にはビジネス機会を提供することになる(BCG:2021)。会社が自発的に生物多様性に対する対策を講じることも想定されるが、生物多様性対応は多くの会社にとってコアビジ

ネスとは言えないことから、外部のステークホルダーからの圧力によってそれが更に促進されることが想定される (Stephenson and Walls : 2022)。ここで代表的なステークホルダーとして、市民社会からの生物多様性保護の要求を代表する環境NGOsやNPO (以下「NGO」と総称する) とESG投資を行う機関投資家が想定される。そこで本稿では、会社の生物多様性対応がNGOや機関投資家との関係によって強化されているのかについて、わが国の具体的なデータに基づいて分析する。

以下本稿では、第2節で先行研究を概観したうえで、仮説を提示する。第3節で実証研究の枠組みを説明し、第4節で実証結果を分析する。そして第5節で全体を総括して今後の課題を述べることにする。

2. 先行研究と仮説

生物多様性対応は多くの会社にとってコアビジネスとは言えないことから、生物多様性保全を促進するためには、NGOなどのステークホルダーが関与することが重要である (Stephenson and Walls : 2022)。しかしながら、生物多様性の保全に与えるステークホルダー・エンゲージメントの役割については、いまだ十分には解明されていない (Sterling et al. : 2017)。本節では、ステークホルダーのうちで生物多様性保全に大きな影響を与えていると考えられるNGOと機関投資家に着目し、それぞれが会社の生物多様性対応に与える影響について、先行研究を踏まえて仮説を導出する。

2.1 NGOと会社の生物多様性対応

NGOは主として、(1) 政策への関与、(2) 会社に対する圧力、(3) 会社との協調という3つのルートで、会社の生物多様性対応に影響を与えていると考えられる。政策への関与に

関して、たとえば生物多様性条約締結国会議に対する貢献について検討すると、2010年にわが国で開催されたCOP10では、「この国際会議に向けて日本国内の環境NGOはネットワーク組織を設立し、各種の政策提言 (アドボカシー) 活動を繰り広げた」(藤田 : 2017) ことが指摘される。実際NGOは、自らの経験に基づいて市民の立場から意見を述べるなど、それまでに培った経験・知識を生かして、コンサルタントやアドバイザーとしての役割を果たしていた (Hattori : 2011)。またNGOはCOP10でわが国が約束したことの実行部隊の一員として活動を行っていた (Kusakari : 2011)。COP15では、NGOのWWFが「生きている地球レポート」などを発行し、議論の前提となる事実を開示するとともに、「締結国に対し具体的な目標提案や、野心引き上げを目指した二者間での対話、各国ハイレベルを巻き込んだサイドイベント、また現地を通じたTeam Earthキャンペーンなど、多数展開」⁽¹⁾した。

カナダの事例であるが、2012年にカナダ王立協会によって設立された専門家委員会が作成した、海洋生物多様性を維持するカナダの能力に対する漁業、養殖、気候変動の影響に関する調査結果に基づいて、カナダの海洋の健全性の回復・維持が進められ、一定の成果をもたらされた。これに関して、NGOは、第三者からのサステナビリティ認証取得、規制の改定、生物多様性に関する指標の作成と指標に基づく進捗管理などの観点から、一定の貢献を行った実績がある (Hutchings et al. : 2020)。

会社に対する圧力の事例として、たとえばNGOであるグリーンピースによるユニリーバに対する攻撃の事例が挙げられる (林 : 2022b, pp.225-226)。2008年にグリーンピースは報告書を作成し、オラウータンの生息地がユニリーバのパーム油生産を行う複数の供給業者

によって破壊されている状況を地図上で示して、ユニリーバに対してオラウータンなどの傷つきやすい動物の絶滅危機を警告した。グリーンピースはソーシャルメディアを通じてこれらの事実を大々的に拡散するとともに、オラウータンの衣装をまもってユニリーバの複数の拠点で反対運動を行うなどの活動を行った。ユニリーバはこの指摘を重く受け止め、グリーンピース側と会合を持ち、グリーンピースと連携して本件に対して積極的な対応を行うことに同意した。これは、NGOの会社に対する圧力が会社との協調に転化した事例であると言える。

NGOと会社との協調を指摘するものとして Atkins et al. (2022) がある。彼らは、南アフリカ共和国の生物多様性保全に関する活動的なNGOに対する詳細なインタビューに基づき、NGOの会社とのエンゲージメントが、敵対的アプローチから、対話的、協力的、積極的な相互作用に基づいたアプローチへと変化していること、NGOと会社との間のエンゲージメントが、カウンセラー（NGO）とクライアント（会社）との間の物語療法（narrative therapy）として理解・再評価されると指摘する。そして、NGOが環境を規制する者として行動しているというよりは、一種の仲介者またはファシリテーターとして行動し、会社の環境との関係の再構築を支援する者と位置づけられるとする。

NGOが会社の生物多様性対応に影響を与えているという以上の先行研究（特に（2）会社に対する圧力、（3）会社との協調に記載の先行研究）により、以下の仮説が導かれる。

仮説1 NGOとの連携を行っている会社ほど、生物多様性への対応に積極的である

2.2 機関投資家と会社の生物多様性対応

1990年代半ば以降、わが国企業の株式保有構造に大きな変化が見られ、現在では上場会社の株式の半数以上が機関投資家に保有されている（林：2022b：pp.83-84）。そのような中で、会社と機関投資家は、それぞれ相手との対話を行うことが求められている。具体的には、2014年2月制定（2017年5月改訂、2020年5月再改訂）のステュワードシップ・コードでは、機関投資家に対して、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」の実施が求められており（原則4）、また2015年6月制定の（2018年6月改訂）のコーポレートガバナンス・コードでは、会社に対して、株主との対話（原則5）を行うことが求められている。

2006年のPRIによる責任投資原則の公表以降、ESG投資（環境・社会・ガバナンスの要素を考慮した投資）が増加しており、わが国でも2015年9月に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が責任投資原則に署名したことを契機として、ESG投資が拡大している。そしてESGに係る事項も、会社と機関投資家の対話の重要な項目となっている。この状況の下で、ESG投資において、ポートフォリオ全体のリスク・リターンに影響を与える要素として生物多様性を捉えている機関投資家が多く存在する。たとえば、Credit SuisseとResponsible Investorが2021年1月に公表したレポート“Unearthing investor action on biodiversity”⁽²⁾によれば、84%の機関投資家が生物多様性に対して重大な懸念を表明しており、また67%の機関投資家がポートフォリオの運用に際して生物多様性を考慮していると回答している。またCOP10の開催によって日本企業の間では生物多様性への関心が急速に高まったが、その後注目を浴びた会社による「森林破壊ゼロ」の動きを一気に加速したのが、ESG投資家であった（足立：2020）。

投資ポートフォリオと生物多様性は相互依存の関係にある。Schrapffer et al. (2022) の Stoxx 600 (ストックス欧州600指数) の構成銘柄を対象とした分析では、投資ポートフォリオの57.8%が生物多様性に強く依存しており、また投資ポートフォリオの77.58%が生物多様性に強いインパクトを与えている。機関投資家は投資ポートフォリオのリスク・リターンを最大化させる観点から、投資先企業との対話・エンゲージメントの中で、生物多様性に対する対応を求める傾向があると考えられる。実際、オランダの資産運用会社であるRobecoの調査では、過半数の機関投資家が生物多様性を彼らの投資方針に反映させている (Robeco: 2022)。また、今後の規制強化などに伴い投資先企業が座礁資産になる恐れまたは多額の損失を計上する恐れが存在することから、機関投資家にとって生物多様性の問題は投資の重要なリスクと認識されている (Murray: 2022)。

ただし、機関投資家と会社の生物多様性対応に関する実証研究は必ずしも十分には行われていない。たとえば、Karolyi and Tobin (2022) によれば、ファイナンスのトップジャーナルには、生物多様性に係る損失のリスク、そのリスクがどのように計算されるのか、私的なファイナンスがそれにどのように関与するのかについての研究が掲載されていない。この種の研究は、トップ・ファイナンシャル・ジャーナルに掲載されるというよりは、白書に掲載されている。

そこで本項では、機関投資家と会社の(生物多様性と同じ環境に対する論点である)気候変動対応に関する先行研究を概観しておく。Akey and Appel (2019) は、ヘッジファンドの会社の環境対応に対するアクティビズムの効果を分析した。具体的には、米国環境保護庁 (Environmental Protection Agency :

EPA) の1991年から2015年までの有毒ガス排出量のデータ (データの総数1,180,093 (plant-chemical-year level)) などにに基づき、被説明変数を有毒ガス総排出量の自然対数値、説明変数をアクティビズムの有無 (ダミー変数) として固定効果モデルにより分析を行ったところ、ヘッジファンドのアクティビズム・キャンペーンの後、有毒ガスの排出量が減少することが示された (キャンペーンの翌年に有毒ガス排出量が17.4%減少)。そしてこの減少をもたらしたのは会社の軽減措置ではなく、会社の生産量の減少によるものであることを指摘した。

Naaraayanan et al. (2021) は、環境アクティビストによる投資の実際の効果を分析した。具体的には、NYCPS (New York City Pension Systems) によって開始され、CalPERSやCalSTRSなどの影響力のある年金基金の協力のもと実施されたBAP (Boardroom Accountability Project) による (株主提案を用いた) アクティビスト・キャンペーンに着目し、プラントレベルのデータを用いて、米国Russell3000企業のうち対象となった会社の有害物質排出量などに与えた影響について、プロペンシティ・スコア・マッチングの手法を用いて分析した。その結果、環境アクティビストによる投資は、対象企業の環境パフォーマンスに影響を与えること (キャンペーンの対象となった会社は平均13%の有害化学物質の放出を減少させた) を示した。またこれらの削減・減少をもたらしたのは、生産活動を減少させることというよりは、資本支出などによる軽減措置の実施によるものであること (Akey and Appel : 2019とは逆の理由) を指摘した。

Bolton and Kacperczyk (2021) は、二酸化炭素 (CO₂) 排出量が当該企業の株式のリターンに影響を与えるかどうかについて分析した。具体的には、米国企業の2005年から2017年の

合計3,421社のデータに基づいて、プーリング回帰の手法を用いて分析したところ、CO2排出量（および排出量の変化）が大きい企業の株式の方が、規模、株価純資産倍率、およびその他のリターンに影響を及ぼすと考えられる変数を考慮した後に、より高いリターンを生み出していたことが判明した。このことは、投資家がCO2排出量の大きい企業に対して、相応のプレミアムを要求していることを示している。

これらの先行研究は、機関投資家が会社の気候変動対応に重大な影響を及ぼしていることを示している。前述のとおり、機関投資家は会社の生物多様性対応に重大な関心を示していることから、会社の生物多様性対応に対する機関投資家の影響も同様であると推察される。以上から以下の仮説が導かれる。

仮説2 機関投資家と対話を行っている会社ほど、生物多様性への対応に積極的である

3. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数を生物多様性の保全プロジェクトへの支出の有無とし⁽³⁾、説明変数をNGOとの連携の有無、機関投資家との対話の有無として、それらの変数に影響を及ぼすと考えられるその他の変数をコントロールして、ロジット分析⁽⁴⁾を行う。

3.1 サンプルと分析モデル

サンプルは東洋経済のCSR企業総覧2020年版と2022年版にともに掲載されている上場会社（東洋経済の調査票に回答した会社）で必要なデータが揃う1,298社とし、クロスセクションデータを用いた分析を行う。分析モデルは以下に示すとおりである。

$$BIOD^* = \alpha + \beta 1 NGO + \beta 2 INST + \beta 3 LNASS + \beta 4 ROE3 + \beta 5 IDR + \beta 6 WDR + \beta 7 IND + \epsilon \quad (1)$$

$BIOD^* \leq 0$ であれば、 $BIOD=0$

$BIOD^* > 0$ であれば、 $BIOD=1$

(1) 式の被説明変数のBIODは生物多様性の保全プロジェクトへの支出の有無（年間1百万円以上=1のダミー変数）。説明変数のNGOはNGOとの連携の有無（有=1のダミー変数）、INSTは機関投資家やESG調査機関等との対話の有無（有=1のダミー変数）。コントロール変数のLNASSは総資産の対数値（企業規模）、ROE3は株主資本利益率の3年平均（収益性）、IDRは独立社外取締役比率（ガバナンス）、WDRは女性役員比率（ガバナンス）、INDは生物多様性関連業種⁽⁵⁾か否か（該当=1のダミー変数）（業種）である。

BIODは2020年度の実績、ROE3は2016年度から2018年度の実績、その他の変数は2018年度の実績である。BIOD、NGOおよびINSTは東洋経済CSR企業総覧のデータ、その他の変数は日経NEES-Cgesのデータを用いた。基本統計量は表2に、相関係数は表3に記載のとおりである。表2に示されているように、生物多様性に関する対応を行っている会社は全体の21.0%、NGOとの連携を行っている会社は全体の49.5%、機関投資家との対話を行っている会社は全体の50.2%である。

表2 基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
生物多様性への対応	<i>BIOD</i>	0.210	0.408	0	1
NGOとの連携	<i>NGO</i>	0.495	0.500	0	1
機関投資家との対話	<i>INST</i>	0.502	0.500	0	1
総資産の対数値	<i>LNASS</i>	11.577	2.163	5.505	19.521
株主資本利益率（3年平均）	<i>ROE3</i>	8.742	9.199	-84.172	60.632
独立社外取締役比率	<i>IDR</i>	29.207	12.488	0	87.500
女性役員比率	<i>WDR</i>	6.173	7.281	0	50.000
業種（生物多様性関連）	<i>IND</i>	0.083	0.276	0	1

表3 相関係数

	<i>BIOD</i>	<i>NGO</i>	<i>INST</i>	<i>LNASS</i>	<i>ROE3</i>	<i>IDR</i>	<i>WDR</i>	<i>IND</i>
<i>BIOD</i>	1							
<i>NGO</i>	0.430	1						
<i>INST</i>	0.453	0.527	1					
<i>LNASS</i>	0.527	0.548	0.582	1				
<i>ROE3</i>	0.052	0.056	0.044	0.054	1			
<i>IDR</i>	0.180	0.221	0.251	0.315	0.055	1		
<i>WDR</i>	0.166	0.213	0.189	0.191	0.090	0.255	1	
<i>IND</i>	0.207	0.114	0.110	0.147	-0.048	0.019	0.061	1

3.2 被説明変数

本稿では、会社が生物多様性への対応に積極的に取り組んでいるか否かの判断基準として、東洋経済からの質問に対して、生物多様性の保全プロジェクトに年間1百万円以上支出しているか否かをを用いる。数値基準を用いたのは、実際の数値に基づくものの方が、単なる会社の意向表明よりも実際の会社の対応を客観的に示すことができると考えられるからである。なおここでいう生物多様性プロジェクトの範囲は各社の判断によるものである。

東洋経済からの質問文には報告単位として、100万円単位で、単位未満切り捨て（ただし、金額が100万円未満の場合は1万円以上を小数点で記入）が示されており、年間1百万円以上の支出が1つの基準になるものと考えられる（本稿ではこのような前提に基づいて分析を行った）。

3.3 説明変数

NGOとの連携を行っている会社（仮説1）、機関投資家と対話を行っている会社（仮説2）の代理変数として、本稿ではそれぞれ、東洋経済からの質問に対して、NGO等との連携を行っていると回答した会社（有=1のダミー変数）、機関投資家やESG調査機関等との対話を行っていると回答した会社（有=1のダミー変数）を用いる。これは、前述の2.1および2.2で検討したように、NGOと連携を行っているような会社は、その連携の中に生物多様性に関する事項が含まれる可能性が高いと考えられるし、また機関投資家やESG投資家と対話を行っている会社は、その対話の中に生物多様性に関する事項が含まれる可能性が高いと考えられるからである⁽⁶⁾。

3.4 コントロール変数

被説明変数と説明変数の双方に影響を与え

る変数として、本稿では企業規模（総資産の対数値）、収益性（株主資本利益率の3年平均）、ガバナンス（独立社外取締役比率、女性役員比率）、業種（生物多様性関連業種か否か）を用いる。これらをコントロール変数として用いる理由につき、以下説明する。

企業規模が大きいほど、外部から生物多様性保全への取り組みに対する要求を強く受けること、また生物多様性保全に取り組む資源・人材を整えることができることから、生物多様性対応に積極的であることが想定される。また収益性が高い会社ほど、生物多様性保全に取り組む余裕があることから、生物多様性に積極的であることが想定される。

独立社外取締役には、社外での知見を踏まえ、経営者に助言を行うことが期待されている。また女性役員にも、男性とは異なる視点から、経営者に助言を行うことが期待されている。このような取締役・役員が存在することで、会社の外部で重要視されている例えば生物多様性保全に関する対応が取締役会等で積極的に議論され、それらが経営の意思決定に反映されることが想定される。

取締役会の構成が気候変動に与える影響に関しては、Haque（2017）が、取締役会の構成（独立社外取締役比率、女性役員比率）のCO2削減イニシアティブや温室効果ガス削減に与える影響について、英国の非金融機関256社の13年間（2002年から2014年）のデータに基づき、固定効果モデルを用いた分析を行い、独立社外取締役比率と女性役員比率が、CO2削減イニシアティブに有意な正の影響を与えたことを示している。また、Luo and Tang（2021）が、コーポレートガバナンスの全般的な質（Thomson ReuterのASSET4のスコア）のCO2削減の活動や温室効果ガスの排出量削減に与える影響について、2004年から2018年の金融セクターを

除くFTSE350のデータが揃う1,406サンプルを対象として、回帰分析を行い、コーポレートガバナンスの質と、CO2削減イニシアティブおよび温室効果ガス排出量の削減の間には有意な正の関係があることを示している。わが国のデータに基づいて、林（2022a）は、女性役員の気候変動対応に与える影響について、ロジット分析を用いて、女性役員の有無および比率が会社の気候変動対応に正の影響を与えていることを示している。さらに林（2023）は、取締役会の構成が温室効果ガス排出量削減に与える影響について、固定効果を用いた分析を行い、独立社外取締役比率が高まるほど、会社の温室効果ガス排出量の削減額が増加することを示している。気候変動対応に関する以上の先行研究を踏まえ、ガバナンス（独立社外取締役比率、女性役員比率）が生物多様性に対しても影響を与えることが想定されることから、これらをコントロール変数とする。

業種によって生物多様性に与える影響、生物多様性から受ける影響が大きく異なる。これらが大きい会社は、生物多様性保全への関心が高く、生物多様性への対応にも積極的であることが想定される。生物多様性に多大な影響を及ぼす、または生物多様性から多大な影響を受ける業種として、水産・農林業、鉱業、食料品、パルプ・紙、ゴム製品、電気・ガス業、海運業および保険業が想定されるので、本稿ではこれらを生物多様性関連業種と位置づけてコントロール変数とする。

なお、以上の変数は、説明変数（NGOとの連携、機関投資家との対話）にも影響を与えると考えられる。

4. 実証研究の結果

NGOとの連携（仮説1）、機関投資家との対話（仮説2）が、会社の生物多様性の対応に影

響を与えているかについての分析結果は、表4に示されるとおりである⁽⁷⁾。分析モデルとして、企業規模（総資産の対数値）、収益性（株主資本利益率の3年平均）、ガバナンス（独立社外取締役比率、女性役員比率）および業種（生物多様性関連業種か否か）をコントロールした上で、NGOとの連携、機関投資家との対話と、会社の生物多様性への対応に関する関係を分析した。

生物多様性への対応とNGOとの連携に関しては、NGOとの連携の係数が有意に正であることが示され、NGOとの連携を行っている会社

ほど、生物多様性への対応に積極的であるという仮説1と整合的な結果が得られた。また会社がNGOと連携すると、会社の生物多様性に対応する確率が11.5%増加することが示された。

生物多様性への対応と機関投資家との対話に関しては、機関投資家との対話の係数が有意に正であることが示され、機関投資家との対話を行っている会社ほど、生物多様性への対応に積極的であるという仮説2と整合的な結果が得られた。また機関投資家との対話が行われると、会社の生物多様性に対応する確率が16.6%増加することが示された。

表4 推定結果

説明変数・ コントロール変数	略称	生物多様性への対応 (BIOD)		
		係数	z 値	
NGOとの連携	NGO	0.115	4.29	***
機関投資家との対話	INST	0.166	5.91	***
総資産の対数値	LNASS	0.052	9.61	***
株主資本利益率（3年平均）	ROE3	0.002	1.99	**
独立社外取締役比率	IDR	-0.0003	-0.31	
女性役員比率	WDR	0.001	0.45	
業種（生物多様性関連）	IND	0.135	4.57	***
定数項	C		-14.52	***
サンプル数		1,298		
対数尤度		-404.463		
擬似決定係数		0.394		
的中率		0.844		

(注1) 係数は各変数に対応する限界効果の平均値を表す。

(注2) ***, **, * は、それぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを表す。

コントロール変数の中では、企業規模（総資産の対数値）、収益性（株主資本利益率の3年平均）、業種（生物多様性関連業種か否か）が有意に正であることが示された。これは、企業規模が大きく、収益性が高く、生物多様性関連業種に属する会社ほど、生物多様性への対応に積極的であることを意味する。なお、ガバナンス（独立社外取締役比率、女性役員比率）とでは有意な関係が示されなかった。ガバナンスと

の間で有意な関係が示されなかったのは、生物多様性保全に関してその重要性が最近更に注目されてきているものの、いまだ独立社外取締役や女性役員が経営者に対して積極的に働きかけるまでには至っていないからであると考えることができる。ガバナンスの生物多様性対応への影響については、今後の進展を注視したい。

5. おわりに

本稿では、会社の生物多様性対応がNGOや機関投資家との関係によって強化されているのかについて分析する観点から、企業規模、収益性、ガバナンスおよび業種をコントロールした上で、NGOとの連携、機関投資家との対話と会社の生物多様性対応の関係についてロジット分析を用いて検討した。実証結果は、NGOとの連携、機関投資家との対話を行っている会社ほど、生物多様性対応に積極的であることが示された。またこの他にも、企業規模が大きく、収益性が高く、生物多様性に与える影響・生物多様性から受ける影響が大きい業種に属している会社ほど、生物多様性対応に積極的であることが示された。そして、NGOとの連携、機関投資家との対話、および生物多様性関連の業種の3つの要素を合わせると、会社が生物多様性に積極的に対応する確率の40%近くが説明できることも示された。

生物多様性に関する議論が盛んになりつつある中、会社の生物多様性対応に与えるステークホルダー・エンゲージメントの役割が未だ十分には解明されていないことから、本稿では、ステークホルダーのうちで会社の生物多様性対応に大きな影響を与えていると考えられるNGOと機関投資家に着目し、それらが会社の生物多様性対応に与える影響について分析した。先行研究として、(生物多様性と同じ環境に対する論点である)会社の気候変動に与えるNGOと機関投資家からの影響を分析した研究を取り上げた。具体的には、Naaraayanan et al. (2021) は、環境アクティビストによる投資の実際の効果を分析し、環境アクティビストによる投資は、対象企業の環境パフォーマンスに影響を与えることを示した。またAkey and Appel (2019) は、ヘッジファンドの会社の環境対応に対するアクティビズムの効果を分析

し、ヘッジファンドのアクティビズム・キャンペーンの後、有毒ガスの排出量が減少することを示した。本稿で分析した会社の生物多様性対応に与える影響についても、これらの先行研究と同様、NGO(広い意味では、昨今のNGOの株主総会での株主提案などを考慮すれば、NGOも環境アクティビストに含まれると考えることができる)や機関投資家からの圧力(本稿ではこれら代理変数として、NGOとの連携と機関投資家との対話を用いた)が会社の生物多様性対応に正の影響を与えていることが示された。なお、本稿の分析は、被説明変数として(環境汚染ではなく)生物多様性を用いていることに加え、説明変数として(直接的なアクティビズムではなく)対話を用いている点が先行研究と異なっていると言える。

本稿の分析は、クロスセクションデータを用いて、一時点の会社の生物多様性への対応を概括的に説明するものに過ぎない。「生物多様性の対応を積極的に行っているからNGO連携・機関投資家と対話を行っている」という逆の因果関係の可能性は残っている。この課題を解決するために、たとえば会社がどのような意思決定プロセスを通じて生物多様性への対応を進めていくのかについて、具体的な事例を通じて分析していくことを今後の課題といたしたい。生物多様性への対応は、気候変動対応に次ぐ重要な環境課題として、さらに注目が集まり、今後様々な動きが進行していくと考えられる。これに伴い、会社から様々なデータが公表されるようになって考えられる。これらの動きを踏まえて、会社の生物多様性対応に関する更なる分析を行い、新たな知見を見出すことについても今後の課題といたしたい。

脚注

- (1) WWFジャパン開示資料 (2022年12月27日)。(https://www.wwf.or.jp/activities/activity/5223.html)
- (2) http://cpicfinance.com/wpcontent/uploads/2021/01/Biodiversity_report2021_17_single_pages.pdf
- (3) 本稿では、生物多様性プロジェクトに年間1百万円以上支出している会社を同プロジェクトに支出している会社として分析を行う。その理由は3.2で説明する。
- (4) プロビット分析も行ったが、同様の結果が得られた(実証結果の記載省略)。
- (5) 生物多様性に多大な影響を及ぼす、または生物多様性から多大な影響を受ける業種(証券コード協議会の中分類の水産・農林業、鉱業、食料品、パルプ・紙、ゴム製品、電気・ガス業、海運業、保険業)を本稿では生物多様性関連業種と定義して分析する。
- (6) NGOが会社の生物多様性対応に強い関心を有していること、機関投資家も会社の生物多様性対応に強い関心を有していることは、それぞれ2.1および2.2で説明したとおりである。本稿では、NGOからの圧力、機関投資家からの圧力の代理変数として、データの入手可能性の観点から、それぞれNGOとの対話を行っている会社か否か、機関投資家との対話を行っている会社か否かを用いた。より適切な代理変数を用いて分析することについては今後の課題としたい。
- (7) 本分析モデル全体としてみると、疑似決定係数が0.394、的中率が0.844となっているなど、当てはまり度合いが相応の水準にあると言える。

参考文献

- Akey, P. and I. Appel (2019) "Environmental Externalities of Activism", *Working Paper*. (SSRN=3508808)
- Atkins, J. F., B. Atkins, W. Maroun, E. Barone and D. Gozman (2022) "Conservation through Conversation? Therapeutic Engagement on Biodiversity and Extinction between NGOs and Companies", *Business Strategy and the Environment*, 1-17. (https://doi.org/10.1002/bse.3144)
- BCG (Boston Consulting Group) (2021) *The Biodiversity Crisis is a Business Crisis*. (https://web-assets.bcg.com/fb/5e/74af5531468e9c1d4dd5c9fc0bd7/bcg-the-biodiversity-crisis-is-a-business-crisis-mar-2021-rr.pdf)
- Bolton, P. and M. Kacperczyk (2021) "Do Investors Care About Carbon Risk?", *Journal of Financial Economics*, 142 (2), 517-549.
- BSR (Business for Social Responsibility) (2022) *How Business Can Integrate Biodiversity into a Nature Strategy*. (https://www.bsr.org/en/blog/how-business-can-integrate-biodiversity-nature-strategy)
- Haque, F. (2017) "The Effects of Board Characteristics and Sustainable Compensation Policy on Carbon Performance of UK Firm", *The British Accounting Review*, 49-3, 347-364.
- Hattori, T. (2011) "Role of NGOs for Biodiversity Convention", *Japan Spotlight*, January/February 2011, 28-29.
- Hutchings, J. A., J. K. Baum, S. D. Fuller, J. Laughren and D. L. VanderZwaag (2020) "Sustaining Canadian Marine Biodiversity: Policy and Statutory Progress", *FACETS* 5, 264-288. doi:10.1139/facets-2020-0006
- Karolyi, G. A. and J. Tobin (2022) "Biodiversity

- Finance: A Call for Research into Financing Nature”, *Working Paper*. (SSRN=4142813)
- Kusakari, H. (2011) “Biodiversity Convention & NGOs: How to Help Solve Environmental Problems”, *Japan Spotlight*, January/February 2011, 25-27.
- Luo, L. and Q. Tang (2021) “Corporate Governance and Carbon Performance: Role of Carbon Strategy and Awareness of Climate Risk”, *Accounting and Finance*, 61-2, 2891-2934.
- Murray, S. (2022) “Investors Grapple with Complexities of Biodiversity”, *FT (Financial Times)*, July 18 2022. (<https://www.ft.com/content/da6ddb23-ae10-4fd6-9e45-3af15e5a0c1e>)
- Naaraayanan, S. L., K. Sachdeva and V. Sharma (2021) “The Real Effects of Environmental Activist Investing”, *European Corporate Governance Institute - Finance Working Paper*, No. 743/2021. (SSRN=3483692)
- Robeco (2022) *Survey Shows Biodiversity Rises in Important for Investors*. (<https://www.robeco.com/jp/insights/2022/04/survey-shows-biodiversity-rises-in-importance-for-investors.html>)
- Schrapffer, A., R. Estran, L. Delzant, C. Paturel and C. Ferron (2022) “Assessment of the Double-Materiality of Biodiversity-Related Risks on an Investment Portfolio: Application to Stoxx600”, *Working Paper*. (SSRN=4213613)
- Stephenson, P. J. and J. Walls (2022) “A New Biodiversity Paradigm for Business”, *Amplify*, 35 (5), 6-14.
- Sterling, E. J., E. Betley, A. Sigouin, A. Gomez, A. Toomey, G. Cullman, C. Malone, A. Pekor, F. Arengo, M. Blair, C. Filardi, K. Landrigan and A. L. Porzecanski (2017) “Assessing the Evidence for Stakeholder Engagement in Biodiversity Conservation”, *Biological Conservation*, 209, 159-171.
- WEF (World Economic Forum) (2022) *The Global Risk Report 2022*. (https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)
- 足立直樹 (2020) 「企業と生物多様性、これまでとこれから」『ワイルドライフ・フォーラム』24巻2号, 野生生物と社会学会, 27-30頁。
- 林順一 (2022a) 「女性役員の気候変動対応に与える影響に関する一考察」『国際マネジメント研究』, 青山学院大学大学院国際マネジメント学会, 第11巻, 1-10頁。
- 林順一 (2022b) 『コーポレートガバナンスの歴史とサステナビリティ』文眞堂。
- 林順一 (2023) 「取締役会の構成が温室効果ガス排出量削減に与える影響に関する一考察－わが国のデータに基づく固定効果モデルによる分析－」『日本経営倫理学会誌』, 日本経営倫理学会, 第30号, 89-102頁。
- 藤田研二郎 (2017) 「政策提言における環境NGOと政府の連携－生物多様性政策を対象とした比較分析－」『ノンプロフィット・レビュー』, 日本NPO学会, 17巻2号, 101-112頁。

<付記>

本稿の執筆に当たり、2名の匿名のレフリー(査読者)の先生方から、極めて有益かつ示唆に富む丁寧なコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

日本における認知的ダイバーシティ推進に関する一考察

— 女性社外取締役の視点から —

A Study on the Promotion of Cognitive Diversity Management in Japan:
From the Perspective of Female Outside Directors

お茶の水女子大学大学院 博士後期課程 福田 智美
Doctoral Course, Graduate School, Ochanomizu University Tomomi Fukuta

ABSTRACT

Through interviews with female outside directors, this research analyzes why gender equity progress has been slower in Japan in comparison to other nations. Japan's GDP ranked third in the world after the United States and China, but its gender index ranked 125th out of 146 countries in a 2023 survey, the lowest among developed countries. Japan ranked particularly low in gender equity progress in the fields of business and politics. This paper's focus is on female outside directors who are active in business, including interviews with five Japanese and non-Japanese female outside directors of Tokyo Stock Exchange listed companies. Data is analyzed using a qualitative method known as the Grounded Theory Approach (GTA) method. The findings of this research identify seven distinct issues causing barriers are for women to become senior executives in Japan, as well as on the need for cognitive diversity on boards of directors.

キーワード

ダイバーシティ経営、ジェンダーギャップ、女性社外取締役、Grounded Theory Approach (GTA)、認知的ダイバーシティ

1. はじめに

日本の名目GDPはアメリカ、中国に次ぐ世界3位であったが(2022年度)、2023年7月に発表されたジェンダーギャップ指数⁽¹⁾は146か国中125位であり、先進国の中でも最低レベルであった。ジェンダーギャップ指数とは「教育」「健康」「経済」「政治」の4分野において1に近い値ほど、ジェンダーギャップがないとされる指数であり、毎年世界経済フォーラム(World Economic Forum)が公表をしている。

日本の結果を紐解いてみると、特に「経済」(123位)及び「政治」(138位)における順位が低位であった。「教育」は47位であったが経済協力開発機構(OECD)諸国のうち、四年制大学卒業以上の割合が女性よりも男性が高い国は、日本だけである。そこで、本稿では日本における「経済」の分野に注目をし、特にジェンダーギャップ指数で指摘をされている「管理的職業従事者の男女比」に焦点をあて日本企業における女性活躍推進においてどのような問題点

表1. 日本におけるジェンダーギャップ指数

	2023	2022	2021	2020
ランク	125	116	120	121
総合スコア	0.647	0.65	0.656	0.652
経済	0.561	0.564	0.604	0.598
政治	0.057	0.061	0.061	0.049
教育	0.997	1.0	0.982	0.983
健康	0.973	0.973	0.973	0.979

出所：World Economic Forum “Global Gender Gap Report” より筆者作成

が存在するのか考察を行う。

2023年6月に開催された男女共同参画会議では、東証プライム市場に上場する企業の女性役員比率を2030年までに30%以上にすることを示された。このような女性役員比率の向上を後押しする流れは、2021年に公表された再改訂コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）、原則2-4①「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保」、また補充原則4-10①ジェンダー等の多様性について述べられていることがある。そしてCGコードを重要視する機関投資家も行動を始めており、国内大手の三井住友トラスト・アセットマネジメント議決権行使ガイドラインでは「女性取締役が不在の場合、取締役選任に反対（対象はプライム市場上場企業に拡大）」としており、他の国内大手の機関投資家および、海外の機関投資家にも同様な動きが見て取れる。さらには議決権助言会社であるInstitutional Shareholder Servicesおよびグラス・ルイスも取締役会に女性がいない場合は代表権を持つものに反対票を投じることを推奨している。

このように政府、企業、機関投資家の動向もあり日本における女性活躍は推進されているが、一方で日本企業では女性取締役が少なく、

ダイバーシティ経営が進んでいない実態がある。2015年には取締役会における女性役員比率はたった2.9%であったが、2023年5月時点で、取締役会における女性比率は10%（合計2,852人）まで向上している。しかし取締役の内訳は女性社外取締役の選任が増加しており、その女性社外取締役が複数の企業の社外取締役を兼務している状況であるため、本稿では取締役の中でも、女性社外取締役に注目をし、インタビュー調査を行った。

2. 先行研究レビュー

なぜ日本企業では、女性取締役の人数が少なく、ダイバーシティ経営が進んでいないのか、先行研究を精査すると企業の制度面と女性の意識面の2方向が読み解ける。

まず、企業の制度面として女性の昇進制度の設定が遅れている点がある。その理由は、男性優位の昇進制度が慣例化していること（石井：2015，山極：2021）であり、女性活躍の阻害要因としてリーダーシップにおいてアンコンシャス・バイアスにさらされている現状（堀井：2015）が指摘されている。

女性自身の意識面としては、女性従業員の昇進意欲を高める要因として育成に関する上司のマネジメントの方法が重要な要素であるが、

女性従業員から見ると男性と女性で大きく隔たりがある（武石：2014）。それは女性非管理職が管理職へのステップアップに踏み込むときに、身近にいる男性上司の長時間労働問題を見てステップアップにメリットを感じないことである。そこには女性従業員のロールモデルとして女性管理職が不在なことが大きい。さらには、管理職を選択した場合、結婚をあきらめる必要があるという懸念について考察がある（佐藤：2020）。さらには男性優位の昇進制度は、過去において女性に十分な仕事の経験の機会が与えられていない背景がある。女性は昇進希望の気持ちの変化として、一度でもリーダー経験を積んだ女性従業員はキャリア形成において積極的な昇進意欲を高めるが、経験のない女性従業員は、昇進意欲が減退することが分かっている（西村・呼：2017, Mainiero and Sullivan：2005, Ohlott, et al.：1994）。

そして組織内で機会が得られない場合、女性はスキル形成のために転職を選択する（杉山：2023）。転職をした女性は外資系企業へ行き、そこで多くの経験を積んでその後日本企業の社外取締役として就任をしている。

一方で、女性など性別や年齢のダイバーシティを一次元ダイバーシティ、表層的ダイバーシティであるとし、価値観や能力で測ることを二次元ダイバーシティ、深層的ダイバーシティとし、ダイバーシティには2つの次元があるとした研究がある（谷口：2005, Jackson May and Whiteny：1995, Harrison, Prince and Bell：1998）。また、David Rock and Heidi Grant（2016）は後者におけるダイバーシティをBackground Diversityと示している。

坂東（2014）によると、ダイバーシティ・マネジメントはアメリカで生まれた概念であり、その背景としては、白人男性以外のマイノリティである黒人や女性への格差や差別是正か

ら始まり（有村：1999）、3つの段階を経て展開されたとした（谷口：2005）。多様な人材を差別是正のために組織に取り込む段階から、価値を認め尊重する段階を経て、経営成果を得るための戦略的なダイバーシティ・マネジメントへ発展した（堀田：2015）。

しかし、日本では骨太の方針（2023）からも分かるように、ダイバーシティは一次元である表層的ダイバーシティ、特に女性活躍に注力されることが多い。また年金積立金管理運用独立行政法人（以下、GPIF）が日本株のESG投資のための指数として選定したMSCI日本株女性活躍指数（WIN）では、取締役会における女性比率、管理職における女性比率等が指標となっている。そして2023年3月31日以後に終了する事業年度の有価証券報告書等からサステナブル開示として女性管理職比率、男性育児休暇取得率、男女賃金格差に関する情報開示が義務化される。ゴードン（2023）では、所得格差は時間プレミアムであると説いており、チャイルドペナルティについて触れている。

3. リサーチ・クエスチョンと分析の手法

ダイバーシティ経営としては、先行研究から一次元・表層的ダイバーシティと二次元・深層的ダイバーシティが論じられてきたことが分かる。しかし日本の取り組みは、女性活躍推進におけるジェンダー・ダイバーシティが中心である。経済産業省はダイバーシティ経営の推進に対し、ダイバーシティを「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。日本の取締役会の構成は男性社内取締役が中心であるが、福田（2022）では、取締役会における四象限（男性社内・社外、女性社内・社外）が

望ましいとしているが、日本企業では女性社外取締役が圧倒的に少数である。その一方で増加する女性社外取締役が女性従業員の「ロールモデル」の役割を担っているため、女性社外取締役の視点から日本企業のダイバーシティ経営を考察する必要がある。またジェンダーギャップ指数からも分かるように、諸外国に対して日本が遅れていることから、海外の視点からみた日本企業の女性活躍推進の問題点を論じる必要があると考え、本稿では以下のリサーチ・クエスチョンをもとに、グローバル知見のある女性社外取締役にインタビュー調査を行う。

RQ：グローバル知見のある女性社外取締役は日本企業における女性活躍推進において、どのような問題点を感じているのか。

3-1. 分析の方法

リサーチ・クエスチョンに対して、本稿では、調査対象者として5名の女性社外取締役に半構造化インタビューを行った。そしてその逐語録をもとに、分析手法としてEnastu et.al (2021)の先行研究を参考にGrounded Theory Approach (以下、GTA)の手法のうちStrauss and Corbin (以下SC-GTA)を使用し、それをGioia Methodologyに展開する。この手法の意義は先行研究からも分かるように、結果図の作成によりデータストラクチャーが可視化されること、また企業分析に優れていることにある。Gioia Methodologyの展開の有効性および意義は結果図を2枚作成することにより変化の過程の明確化や理論の明示化の効果がある。

本稿では、インタビュー調査対象が外国人と日本人であるため、その逐語録を丁寧に切片化する必要があることからSC-GTAから理論の明示化を行い、Gioia Methodologyへの手法が有効であると考え。戈木(2014)は、GTAは社会学者のBarney G. GlaserとAnselm L.

Straussが開発し、その後、StraussがCorbinと共著でGTAの技法を発表したと述べている。この手法はデータを基に分析を進め、データの中に出てきた現象がどのようなメカニズムで生じているのかを理論で示すことに意義がある。最終的に示す理論は、概念同士の関係を文章であらわしたストーリー・ラインであるとしている。

3-2. 分析の対象

女性社外取締役に関する先行研究(江川：2019, 福田：2022)に倣い、東京証券取引所プライム市場3業種(製造業、サービス業、金融業)に上場している企業を対象とした。福田(2022)は、日本企業は女性社外取締役を選任する際、外資系の「荒波」にもまれた女性を好むことを複数の発話から明らかにしているため、本稿では外国人・外資系企業出身の女性社外取締役・もしくはスキルマトリクスに「海外知見」と記されている女性社外取締役を選定し「グローバル知見のある女性社外取締役」と定義した。そののちに、便宜的抽出法を使用し5名の女性社外取締役にインタビュー調査を行う(表2)。

調査対象のサンプル数が限定的ではあるが、鈴木(2020)は5名のインタビュー調査でMGTAの手法で調査・分析を行っているため本稿でも5名の対象者で調査・分析を行うことは十分に意義があると考え。また外国人女性社外取締役など、特徴的で数少ない人物へのアクセスはイン(2011)によると「シングルスタディケース」として認められている。

表2. インタビュー調査女性5名の概要

	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
現時点での属性	教授	教授・起業家	教授	起業家	起業家
出身母体または経験	国家公務員	起業家	国家公務員	外資系・日系上場企業上級職	外資系上級職
海外知見（外資系・国籍・在住など）	あり	あり/外国人	あり	あり	あり
スキルマトリクス表示 （企業開示より）	法務コンプライアンス・人材マネジメント	ガバナンス・サステナビリティ	グローバル・環境社会	企業経営・財務会計・サステナビリティ ESG	経営管理/法務・コンサルティング・市場運用/国際業務
会社形態	監査役設置会社	監査役設置会社	監査役設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社
所属業種	サービス	製造	製造	サービス	金融
現在の社外取締役就任時期	2021年～	2020年～	2016年～	2021年～	2019年～
兼務（社外取・監査役等）	監査役（2021年～）		NA 社外取締役（2018年～）	社外取締役（2021年～）	NA

出所：筆者作成

4. 分析結果

RQに対する結果図（図1, 2）から、グローバル知見のある女性社外取締役は日本企業の女性活躍推進に対して7つの問題点を認識していることが分かった。さらにストーリー・ラインの概念から示された理論記述として「個々の経験値を認め合う認知的ダイバーシティ」がキーワードであると導き出された。この認知的ダイバーシティについては堀田（2015）が示している二次元、深層のダイバーシティの概念との位置づけとの関係も考察する。

4-1. 日本企業の女性活躍推進に関する7つの問題点

インタビュー調査の注目すべき語句より、日本企業の女性活躍推進に関して7つの問題点を考察する。

4-1-1. 成功体験の欠如

グローバル知見のある女性社外取締役（日本人・外国人）はともに、女性従業員への成功体験の重要性を感じている。日本の女性従業員は男性従業員と比較し、十分な経験が欠如していると指摘をしたが、その経験値の欠如は、決して外資系に行くことが重要ではない。社内で男性と比較し、女性に対して平等に機会が与えられていなかったことが原因であると考えている。そして例えば海外経験がない女性でも上級

職では様々なバックグラウンドを持つ人が必要であるため、国内知見を活かしその分野のロールモデルとなる可能性が必要であると指摘をした。女性の経験値とは、男性が必要としている、男性のような経験値ではない。女性従業員が国内（支店内という発話もある）だけの経験しかなくとも、そのバックグラウンドを認め合い、互いのスキルを補完しあうことの重要性である。

そして、女性社外取締役は積極的に女性従業員へ機会を与え、成功体験を作る場を設けている。これは女性従業員へ自信を植え付けるために必要だと感じている。成功体験をもつ女性従業員がキャリアアップを望む一方で、その体験は「キャリア志向の女性」にしか作用せず、「非キャリア志向の女性」は機会を与えても響かないと感じている。

4-1-2. ガラスの天井問題

グローバル知見のある女性社外取締役は、日本企業の女性活躍推進における問題点として、「ガラスの天井」問題を上げ、その撤廃は難しいという考えが導きだされた。

実際、海外で活躍してきた調査対象者達自身も、海外でもガラスの天井は「まだある」と認識しているが日本よりも高いとしている。

日本でもそのガラスの天井の高さを高くすることで、女性従業員が今までよりも、先のポ

ジションに進めることは可能だと考えている。逐語録では部長職までは天井は感じられないが、本部長以降では天井を感じたという発話もあったが、以前はもっと低い（例えば部長職で天井がある）状態から、日本の天井は実際に高くなりつつあると指摘している。今後、ダイバーシティ経営が進めばさらに天井が高くなるであろう。

4-1-3. 女性活躍推進の過渡期

グローバル知見のある女性社外取締役は、海外と比較し、日本の現状を「過渡期」と称した。過渡期とはある状態が新しい状態に変わる途中であることであり、それは女性活躍の判断基準や評価基準制度が各企業でも策定され始める「黎明期」を終えたが、まだ曖昧であるという点である。

例えば、成熟期であれば、女性非管理職の上司は女性管理職である可能性が高いが、現在の日本企業では、女性非管理職の評価を決める相手が男性管理職であるため、「男性は女性を十分に評価しているのだろうか」という問題点を挙げた。具体的にはエリア職（転勤制度がない職種）の選択、育児休暇の取得、時短勤務を希望する女性に対して男性管理職は正しく仕事で評価をしているのかという問題点である。

男性管理職はそれまでそのような制度を経験していなかった、もしくは自身が若い頃は制度が無かったが、女性従業員が制度を利用することを精神的に受け入れられていないのではないかとという問題点である。それは福田(2022)「女性に優しい制度がぬるま湯を作っている」という男性視点からの発話にも通じることがある。

そのため新しい制度が各企業で十分に確立されていない点を指摘し、日本企業の女性活躍推進を「過渡期」と称した。本来であれば女性非管理職が女性管理職へ、また女性管理職が女

性取締役へという道筋を照らすロールモデルは「社内女性取締役」が理想であるが、誕生していない企業が圧倒的に多いため「女性社外取締役」が担っている状況である。

調査対象者のすべてが、自分自身がロールモデルとなるように率先して、「社内女性塾」「女性会議」などを提案し、立ち上げていた。また全体を通じて感じたことは、グローバル知見のある女性社外取締役は社長等のトップからの信頼度が厚く、特に調査対象者B氏からは「毎回社長から意見を求められる」という発話があった。トップがダイバーシティ経営の推進に積極的であり、女性活躍推進を宣言していることが全社の方向性を決め、過渡期をより早く脱するきっかけとなると指摘している。

4-1-4. スキルマトリクスの重要点

グローバル知見のある女性社外取締役は、株主・機関投資家との対話の重要性を認識している。それは現在「過渡期」である日本の女性活躍推進のもと、各企業が設定している「取締役会に女性を1名採用」や「女性管理職比率30%」などの目標が形骸化しないために、実際に株主・機関投資家が企業をどのように評価しているのか直接聞ける機会を積極的に活用したいと感じている。

また株主・投資家からの指摘から「スキルマトリクス」の重要性を上げ、様々なスキルを持つ人間が取締役会には必要であり、それがダイバーシティ経営につながると感じている。そしてそのスキルマトリクスは男性、女性、外国人のような表層的ダイバーシティではなく、個人の能力を適切に精査したスキルマトリクスであることが重要だとしている。

4-1-5. 日本型雇用制度の限界

グローバル知見のある女性社外取締役は、

女性活躍推進を促進するにあたり、今後は日本独特の終身雇用制度・年功序列制度・メンバーシップ型と呼ばれるような雇用制度の限界を指摘している。今後はグローバルで活用されているJOB型、パートナーシップ型への移行、また社内での手上げ制度等によるすべての従業員に対して同じように機会をあたえ経験値を形成することにより男性が指摘する女性には経験値がない「ぬるま湯」という認識から抜け出せるのではないかと。

それは、昨今注目を集めている人的資本経営の上でも、日本企業は人材の育成およびリスキリングが重要になっていくとしている。そして様々なスキルを意欲をもって習得した人材が企業にいることが重要であるとしている。

一方で調査対象者E氏からは、JOB型への移行は重要であるが日本にはまだ人材の流動化の受け入れが整っていないという指摘もあった。そのため、まずは社内での手上げ制度など女性にも男性と同じように経験値を積み、多様なバックグラウンドを持つ人材を増やし、多くの成功体験を積むことが今後の上級職志向の女性を育成するためにも重要であるとした。

4-1-6. クォータ制度・30%クラブの導入の困難

調査対象者B氏は外国人女性取締役であるが、彼女自身の出身国では30%クラブが導入されており、日本での女性上級職の少なさは30%クラブのようなルールが無いことが問題であると指摘をしている。一方で自分の国では、専業主婦が極めて少ないという歴史的なカルチャーがあるが、日本ではそのようなカルチャーはない。外国人女性社外取締役は、その国の慣習が大きいので、早急なクォータ制度、30%クラブの導入は日本では難しいと指摘をしている。その背景としては、日本の男女雇

用機会均等法の導入が諸外国と比較し遅かった為、まだ女性活躍推進が企業には浸透しきれていない点があるのではないかと。

先行研究でも指摘があったが日本では長年、男性優位の昇進制度であった為、上司が男性であることが多く、女性従業員は男性上司を見ていると昇進したいと感じられない傾向にある。また男性上司も、自分は大変な経験をしたうえで昇進をしたが昨今の女性活躍推進の流れで女性の昇進が「しやすい」と感じ、それを「ぬるま湯」と感じている傾向がある。しかし、この議論の延長として調査対象者からは、取締役会を見渡すと社内男性取締役は「新卒」「はえぬき」がほとんどでありそれは多様性ではない点を指摘した。

そして、外資系企業では男性だけで飲みに行く・たばこ部屋談義などいわゆる「ボーイズクラブ」の撤廃が議論されている取組みを紹介し、日本企業もそのような習慣の撤廃が必要になるのではないかと、指摘をした。

4-1-7. 徹底したダイバーシティの必要性

すべての調査対象者において、言葉は様々であるが、日本企業の女性活躍推進に関してジェンダー・ダイバーシティだけの議論ではなく、徹底したダイバーシティの重要性を意識していないことが問題であるとの発話が認められた。それは深層的ダイバーシティのような概念の発話である。

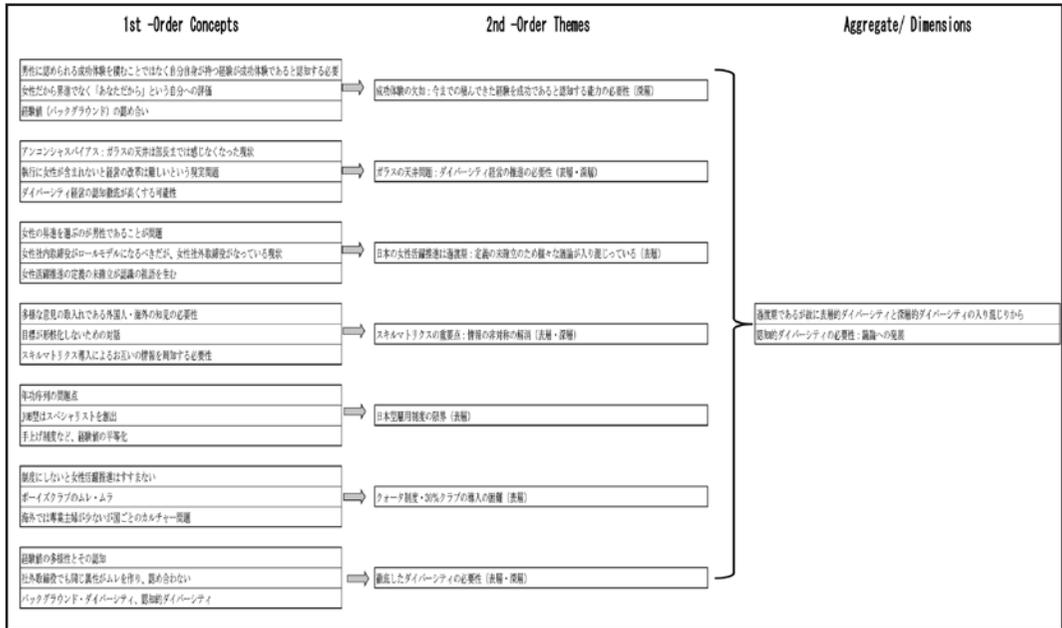
逐語録からの引用は、「徹底的なダイバーシティの重要性」、「ガラパゴスの打破」、「本当の意味の多様性」、「バックグラウンドの多様性」、「経験値の多様性」、「女性特有の経験値を認め合う多様性」である。この徹底したダイバーシティと認め合う多様性から、メタ分析として「認知的ダイバーシティ」が導き出される。

堀田（2015）は「価値観や能力」と深層的

ダイバーシティを記したが、本稿では深層的ダイバーシティの次の段階ともとれる、「価値観や能力」を「お互いが認め合うことがダイバーシティの促進につながる」という概念であった。

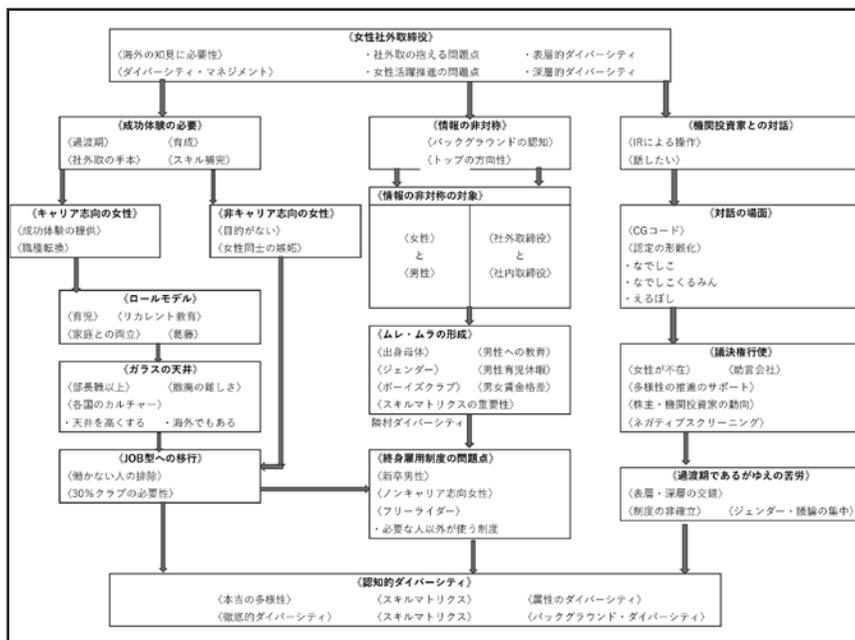
女性非管理職の経験値が国内しかないことで、自信を無くすのではなく、その経験値を認め合うことが、深層的ダイバーシティから認知的ダイバーシティへの発展となっていく。

図1. SC-GTAからGio-Method Concepts/Figuer1



出所：筆者作成

図2. SC-GTAからGio-Method Figuer2



出所：筆者作成

4-2. 分析結果からの一考察

切片化された逐語録からのコード化4-1-1から4-1-7から導き出されるストーリー・ラインでは、日本企業の女性活躍推進に関して7つの問題点を考察し、日本企業の女性活躍推進およびダイバーシティ・マネジメントは過渡期であるが故に表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティの入り混じりが見て取れる、そして「価値観や能力」を「お互いが認め合うことがダイバーシティの促進につながる、認知的ダイバーシティの推進」という概念が導きだされた(図3)。

まずRQにおける日本企業の女性活躍推進における問題点として、成功体験の欠如、ガラスの天井問題、女性活躍推進の過渡期、スキルマトリクスの重要点、日本型雇用制度の限界、クォータ制度・30%クラブの導入の困難、徹底したダイバーシティの必要性、以上7つが導き出された。

グローバル知見のある女性社外取締役は、日本独自の習慣などの問題点を考慮した上で、今後は、日本に合った導入方法を考える必要があるとした。しかし、海外と同様にJOB型の導入は重要だが、日本ではまだ難しいと考える。それは日本がまだ過渡期であるがゆえにダイバーシティ経営や女性活躍推進の定義が定まっていないことがある。

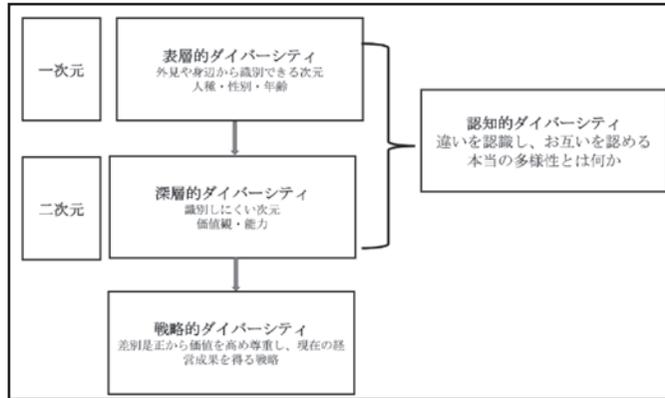
今後は、女性活躍推進という一次元・表層的ダイバーシティだけではなく、各個人の経験値、出身やバックグラウンドを踏まえた二次元・深層的ダイバーシティを重視し、さらにその背景を認め合う「認知的ダイバーシティ」が必要であるとした。この「認知的ダイバーシティ」の概念は、「何かを認識・理解する心の動きや結果を指す場合、認識を可能にする能力や構造」であり、「認知的ダイバーシティ」はまさに相手の経験値・能力の多様性を理解する

ことを指す言葉である。

グローバル知見のある女性社外取締役は、海外の視点から日本で取り上げられているダイバーシティの観点はジェンダーの視点が極めて多いことに疑問を持ち、調査対象者達が海外で経験したダイバーシティは国籍・宗教、オリジナリティー等が様々である為、ジェンダーだけに特化している日本のダイバーシティは違和感があると指摘している。その為、日本に必要なダイバーシティの概念には多様性として、バックグラウンド、様々な経験値を持った人達から成り立つダイバーシティとして深層的ダイバーシティから認知的ダイバーシティへの発展であろう。

たとえば、調査対象者C氏の企業では、社外取締役を3名招聘したがうち2名が弁護士であった場合、出身母体でムレが形成される。その為そこにはダイバーシティが無いと指摘している。そして一番顕著な例は男性社内取締役の母体である新卒・生え抜きである。その上で、男性・女性・外国人のような枠組みだけではなく、様々な経験値をお互いが認知したダイバーシティの必要性を指摘した。それは、「ぬるま湯論」のように国内経験のみのバックグラウンドを持つもの、「荒波論」のように海外の知見を持つもの、それぞれがまったく別々の経験値を持つからこそ、ダイバーシティの効果が生まれると結論づけている。

図3. 認知的ダイバーシティ概念図



出所：谷口（2005）をもとに、本稿調査逐語録より筆者作成

5. おわりに

本稿では、日本人・外国人の女性社外取締役というグローバル知見をもつ女性社外取締役を対象に5名に半構造化インタビューを行い、日本企業における女性活躍推進においてどのような問題点が存在するのかを明らかにした。そして日本企業におけるダイバーシティ経営の必要性はジェンダーだけではなく出身母体やそのバックグラウンド、経験値、能力なども含めた二次元・深層的ダイバーシティであり、その深層を互いが認め合う「認知的ダイバーシティ」が必要だということが明らかになった。

日本企業が「認知的ダイバーシティ」をさらに推進していくためにはCGコードなどあらゆるステークホルダーからのサポートが必要であるとし、女性社外取締役は積極的に株主・投資家と対話を行いその確立を目指したいと感じている。

5-1. 今後の研究課題

今後の課題としては、本稿はダイバーシティ経営のうち、ジェンダー・ダイバーシティの要素が多いため、よりダイバーシティ経営の先行研究を精査する必要がある。ダイ

バーシティに関する歴史的な背景の理解とその変遷を谷口（2005：2009）はアメリカにおけるダイバーシティを3つの段階で整理したように、日本での歴史的整理と、二次元・深層的ダイバーシティから、今後「認知的ダイバーシティ」への促進のために、その位置づけの研究が重要である。一方で日本企業の多くはまだ過渡期であるため今後、一次元・表層的ダイバーシティから、二次元・深層的ダイバーシティ、さらには「認知的ダイバーシティ」の展開を模索するため、そのような取り組みをしている企業を探索し、事例研究を検討する必要性があると考えられる。

また、インタビューを行った5名の女性社外取締役の就任年数は2年～7年（平均値3.6年，最小値2年，最大値7年）である。逐語録から外国人・外資系企業出身者が「認知的ダイバーシティ」の概念を発話しており、最も長い社外取締役経験を持つD氏（7年）は、バックグラウンドにおけるムレ・ムラを指摘していた。日本では社外取締役の任期は定められていないが、今後は、任期が長い社外取締役と、短い社外取締役で意識の変化があるかも重要な視点になるだろう。これらを今後の研究の課題としていきたい。

註

- (1) ジェンダーギャップ指数：世界経済フォーラム (World Economic Forum : WEF) が毎年各国における男女格差を測るジェンダーギャップ指数 (Gender Gap Index : GGI) を調査。
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

参考文献

- 有村貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ：アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか」, 『山口経済学雑誌』 47, 1, pp.47-295.
- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (I)：在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』 52, 5, pp.873-896.
- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (II)：在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』 53, 2, pp.109-135.
- 有村貞則 (2004) 「外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (III)：在日米国系企業に対するアンケート調査結果をもとに」, 『山口経済学雑誌』 53, 3, pp.255-274.
- 石井清香 (2015) 「女性の管理職登用を阻む要因」, 『立教ビジネスデザイン研究』 12, pp.1-18.
- 石原直子 (2004) 「女性役員の「一皮むける経験」－幹部候補女性を育てる企業のための一考察－」, 『Work Review』 Vol.1 (2006), pp.22-35.
- 江川雅子 (2017) 「社外取締役の役割－取締役会改革、女性社外取締役の現状分析－」, 『証券経済研究所』 第100号, pp.37-54.
- 河崎峰子 (2020) 「対人サービス職として働く女性のキャリア形成」, 『立教ビジネスデザイン研究』 第17号, pp.29-42.
- 戈木クレイグヒル 滋子 (2014) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論」, 『KEIO SFC JOURNAL』 Vol.14.1, pp.30-43.
- 国保祥子 (2018) 「女性管理職育成試作としての実践知獲得教育の可能性」, 『静岡県立大学経営情報学部経営と情報』 第30巻第2号, pp.57-74.
- クラウディア・ゴードン (2023) 『なぜ男女の賃金に格差があるのか』慶應義塾大学出版会。
- 駒川智子 (2014) 「性別職務分離とキャリア形成における男女差－戦後から現代の銀行事務職を対象に－」, 『日本労働研究雑誌』 第56巻第7号, pp.48-59.
- 佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題：人事制度改革と働き方の柔軟性を」, 『RIETI Discussion Paper Series』 19-J-024, pp.2-31.
- 佐藤洋子 (2020) 「女性活躍推進を進める企業で女性は管理職になりたがらないのはなぜか－小売業X社における管理職思考のない女性正社員の語りから－」, 『日本労働社会学会労働社会学研究』 第21号, pp.23-42.
- 島直子 (2020) 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果－入社5年で何が変わったのか－」, 『独立行政法人国立女性教育会館』, pp.1-8.
- 杉山佳子 (2023) 「日本的経営と転職の2つの意義：経営層の女性のケースから」, 『日本経営倫理学会』 第30号, pp.75-88.
- 鈴木育美 (2020) 「刑務官となった女性が職務にやりがいを見出すまでのプロセス」, 『国際ジェンダー学会誌』 Vol. 18, pp.86-106.

- 武石恵美子 (2014) 「女性役員登用促進施策の女性活躍推進における政策的位置づけと課題」, 『昭和女子大学女性文化研究紀要』 第46巻, pp.41-51.
- 谷川智彦 (2012) 「日本におけるダイバーシティに関する議論についての一考察」, 『経営学研究論集』 37, pp.137-154.
- 谷川智彦 (2013) 「ダイバーシティの概念化: 既存研究の整理と検証」, 『経営学研究論集』 40, pp.111-128.
- 西村智・呼敏娜 (2017) 「非管理職女性の昇進意欲の決定要因」, 『関西大学経済学論究』 70巻4号, pp.25-49.
- 坂東奈穂美 (2014) 「ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材多様化に対する日米比較: Thomas&Elyの3つのパラダイムの視座から」 『北海学園大学大学院経営学研究科学研究論集』 12, pp.1-22.
- 福田智美 (2022) 「女性社外取締役が企業経営に与える効果と影響」, 『日本経営倫理学会学会誌』 Vol.29, pp.85-102.
- 堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」, 『広島大学マネジメント研究』 第16, pp.17-29.
- 堀井希依子 (2015) 「わが国における女性管理職研究の展望」, 『共栄大学研究論集』 第13, pp.75-93.
- 牧野百恵 (2023) 『ジェンダー格差 実証経済学は何を語るか』 中公新書。
- 三浦まり (2015) 「新自由主義的母性ー「女性の活躍」政策の矛盾」, 『ジェンダー研究』 第18, pp.53-68.
- 森川正之 (2014) 「女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか?」, 『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-025, pp.1-25.
- 山極清子 (2021) 「企業における女性活躍の阻害要因とその解決への道筋」, 『社会デザイン学会学会誌』 第12, pp.12-23.
- ロバートK. イン著・近藤公彦訳(2011) 『ケース・スタディの方法』 千倉書房。
- David Rockand Heidi Grant (2015) “Why Diverse Teams Are Smarter”, *Harvard Business Review*, pp.1-5.
- Ikutaro Enatsu, Masato Horio & Nobutaka Ishiyama (2023) “Interaction between individual and collective learning in an entrepreneurial setting: case study of SoftBank Academia in Japan”, *Asia Pacific Business Review Volume29, 2*, pp.439-461.
- Joeks,Jasmin,Kerstin Pull and Karin Vetter (2013) “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?””, *Journal of Business Ethics*, Vol.118, pp.61-72.
- Kirby, S. L., and Richard, O. C. (2000) “Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment”, *The journal of Social psychology*, 140, 3, pp.367-377.
- Lisa A. Mainiero, and S. E. Sullivan (2005) “Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the Opt-Out Revolution”, *Academy of Management Executive*, February, 19 (1), pp.106-123.
- Nekhili, M. and H. Gatfaoui (2013) “Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women’s Positions of Franch Boards of Directors”, *Journal of Business Ethics*, Vol.118, 2, pp.227-249.
- Patricia J. Ohlott, Marian N. Ruderman and Cynthia D. McCauley (1994) “Gender Differences in Managers’ Developmental Job

Experiences”, *The Academy of Management*,
Vol.37, No.1, pp.46-67.

経済産業省. “ダイバーシティ経営の推進について”.

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html> (参照2024-1-5)

公益社団法人会社役員育成機構. “Go to Data”.

<https://gotodata.jp/portal/dashboardomv.php?p=dashboardomv> (参照2023-2-20)

内閣府 (2021) 「機関投資家が評価する企業の女性活躍推進と情報開示」

https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg_research_02.pdf (参照2023-2-20)

内閣府男女共同参画局 (2022). “女性版骨太の方針(女性活躍・男女共同参画の重点方針)”.

<https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/sokushin.html> (参照2023-2-20)

内閣府男女共同参画局 (2023). “女性版骨太の方針 (女性活躍・男女共同参画の重点方針)”.

https://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/siryu/pdf/ka70-s-2.pdf (参照2023-12-25)

三井住友トラストアセット (2022). “2023年度のガイドライン改定における主な変更点 (2023年12月公表、2024年1月適用)”

https://www.smtam.jp/institutional/stewardship_initiatives/stewardship_activities/voting_index/voting_thoughts.html (参照2024-1-5)

Institutional Shareholder Services Inc. “Proxy Voting Guidelines Benchmark Policy Recommendations 2023”.

<https://www.issgovernance.com/file/policy/active/asiapacific/Japan-Voting-Guidelines-Japanese.pdf> (参照2023-9-20)

サステナビリティ経営と役員報酬制度

Sustainable Business Management and Executive Remuneration System

横浜国立大学経営学部 専任講師 石田 満 恵

Lecturer, College of Business Administration, Yokohama National University

Mitsue Ishida

ABSTRACT

The purpose of this paper is to understand the current situation and sort out the issues related to the linkage between sustainability indicators and executive remuneration systems in Japanese companies. This research will focus on Japanese companies with excellent sustainability performance and capture trends in the link between sustainability indicators and executive remuneration systems, which is said to be highly difficult. As a result, the high-quality Japanese companies for sustainability tend to link sustainability indicators to executive compensation at a higher rate than the major listed companies representing Japan, mainly those in the Nikkei 225 was confirmed. Additionally, through a case study, I confirmed the existence of external and internal factors in linking sustainability indicators and executive remuneration.

キーワード

サステナビリティ経営、報酬制度、役員報酬、サステナビリティ指標

1. 研究目的

2015年に国連サミットにおいて採択されたSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)、そして、同年、COP (国連気候変動枠組条約締約国会議) 21で締結されたパリ協定等をきっかけとして、企業が環境・社会問題等の改善を目指し、サステナビリティ活動に取り組むことが、グローバルレベルで強く求められるようになった (United Nations: 2015: 坂野と磯貝、2021)。さらに、「経済・環境・社会の課題は別々に議論されるものでは

なく、トータルに捉えていく必要がある」(谷本、2020、pp.8-9)と指摘のある通り、サステナビリティを経営戦略の根幹に捉え、社会課題に取り組むのと同時に、経済価値創出を目指す経営、すなわち、サステナビリティ経営に取り組む企業が増えつつある(谷本、2020: 坂野と磯貝、2021)。

一方で、多くの企業が、どのようにサステナビリティを経営戦略の根幹に捉え、取り組めばよいか分からない等、国内外共にサステナビリティ経営をうまく展開できていない現状

が指摘されている（モニターデロイト、2018：KPMG、2018：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略研究機関（IGES）、2018）。

サステナビリティ経営を展開する上で、特に、サステナビリティ指標と役員報酬制度の連動を考えることの重要性に期待が高まっているが（Eccles et al.、2020：松田、2021：石田、2022）、その連動を実現させることは難易度が高いとする指摘も多く見られ（デロイト トーマツ コンサルティング、2021：松田、2021：Hartikainen et al.、2021）、その研究はまだ萌芽期の状態にある（Eccles et al.、2020）。

そこで、本稿の目的を、日本企業のサステナビリティ指標と役員報酬制度の連動に関する、現状把握と課題整理と定め、その難易度が高いとされる取り組みに対して、特に、サステナビリティ優良日本企業がどのように対応しているのか、その現状を捉えていく。

本稿は、本節も含めて七節から構成される。第二節では、サステナビリティ指標と役員報酬制度の連動に関する先行研究のレビューを行い、研究の動向と取り組むべき課題を明確にする。第三節では、研究の方法と対象を示し、続く第四節では、サステナビリティ優良日本企業のサステナビリティ指標と役員報酬制度の連動について、その現状を整理する。第五節では、サステナビリティ指標と役員報酬の連動を実現している2つの事例について、インタビュー調査を通じて詳述し、続く第六節では、第五節までに見出した内容に対して考察を行い、第七節で本稿の結びを表す。

2. サステナビリティ指標と役員報酬制度に関する先行研究

本節では、サステナビリティ指標と役員報酬制度の連動に関する主な先行研究を取り上

げ、その傾向と課題を整理する。

2022年に、一般社団法人 信託協会（以降、信託協会と表す）が、日経225銘柄の対象である企業のうち、役員報酬制度にサステナビリティ指標を設定している企業は、全体の19%と分析している。英国のデータとしては、PwC and London Business School (2021) が、英国ロンドン証券取引所（LSE）に上場している、時価総額が大きい100社（FTSE100）に対してアンケート調査を行い、45%の企業が、サステナビリティ指標を役員報酬に織り込んでいるという結果を得ている。また、そのうち78%の役員及び経営幹部が、サステナビリティパフォーマンスの向上は、組織の価値及び/または財務パフォーマンスに貢献している、というインタビュー調査結果を示している。

一方、デロイト トーマツ コンサルティング（2021）が行った、役員報酬にESG（環境E・社会S・ガバナンスG）要素を反映している企業の日英米の比較分析⁽¹⁾によると、日本企業は、英米と比較するとその割合は低く、短期インセンティブ、中長期インセンティブともに15%であった。しかし、一見、高く見える英米の割合ではあるが、例えば、米国の短期インセンティブの割合は52%であるのに対し、中長期インセンティブは0%という結果となっている。そして、役員報酬とサステナビリティ指標の連動に対して、企業価値や経営戦略との関連の不透明さが、全世界レベルで課題とされていると主張している。同様に、Maas and Rosendaal (2016) も、11カ国に及ぶ490社のデータを調査した結果、2010年時点でこれら企業の33%が、役員報酬にサステナビリティ指標を反映しているものの、主に短期インセンティブという位置付けであることから、長期的な価値創造を促進するためにも、役員報酬は長期的な業績目標の達成にリンクされるべきである、と

している。

松田 (2021) は、現在、企業において最も悩ましいテーマは、業績連動報酬への非財務指標の反映であり、日本のみならず、欧米を含めてグローバルレベルで悩み中のテーマであると言及している。そして、最も大事なことは、「財務指標にしる、非財務指標にしる、企業が自社の中長期的な企業価値向上において重要と考える内容と合致していること」(松田、2021、p.131) であり、投資家を始めとするステークホルダーに説明可能で、納得を得ることのできる指標を設定することが重要であると結論している。同様に、坂野と磯貝 (2021) も、収益に紐づかないサステナビリティ指標を設定し、それに基づいて役員報酬を払えば、業績は悪化するだけであると主張している。

Eccles et al. (2020) もまた、自社の財務実績にとって重要なESG要素を把握し、役員報酬に連動させるべき要素を、取締役会と経営幹部で特定する必要性を唱えている。

Hartikainen et al. (2021) も、いくつかの項目に基づき、フィンランド企業を分析した結果、多くの大企業がS&P500⁽²⁾に該当しており、サステナビリティ目標への強いコミットメントを示しているにも関わらず、サステナビリティ指標を役員報酬に反映させている企業は少ないとし、その理由として、サステナビリティ目標を数値化することの難易度や、サステナビリティ活動を推進するドライバーに関する統一した見解が欠けている点を挙げている。そして、サステナビリティ指標を役員報酬に反映させている数少ない企業においても、長期スキームの財務目標と、環境目標、社会目標を連動させているケースは16%に留まり、フィンランド企業において、役員報酬が長期的なサステナビリティ目標の達成とリンクしていない傾向は顕著であると主張している。さらに、サステ

ナビリティ指標と役員報酬の透明性に関する定性的な研究が不足しており、今後、研究の発展が望まれる点についても言及している。

このように、役員報酬にサステナビリティ指標を反映させることは、難易度が高いテーマであること (デロイト トーマツ コンサルティング、2021：松田、2021：Hartikainen et al.、2021)、役員報酬にサステナビリティ指標を反映させていたとしても、多くが短期インセンティブであるため、自社の中長期的な企業価値向上において重要と考える内容と合致する、サステナビリティ指標を設定する必要があること (Maas and Rosendaal、2016：Eccles et al.、2020：デロイト トーマツ コンサルティング、2021：松田、2021：坂野と磯貝、2021：Hartikainen et al.、2021) が、複数の先行研究において指摘されている。

サステナビリティ指標を反映させる議論の以前から、役員報酬のあり方は、企業に対して決定的な影響を及ぼすことが言及されてきた (Groysberg et al.、2021)。しかし、重要であることが認識されている役員報酬であるものの、それを定めることは容易ではない。なぜなら、あらゆる状況で活用できるベストプラクティスが乏しいため、多くの企業が、適切な役員報酬を定めることに苦労しているのである (Groysberg et al.、2021)。

このように、企業に対して大きな影響をもたらす役員報酬の現状を把握し、どのように報酬制度を設計すべきか、その検討が求められている。「役員報酬制度へのESG指標の導入は、経営陣の本気度を示すことに繋がると考えられる」(信託協会、2022、p.13) という言及や、ESG情報が企業の経営戦略、中長期計画等にリンクしていないことは、ESGの投資判断を考慮する上で障害になる (経済産業省、2019) といった指摘が見られるように、中長期に渡って

自社の企業価値向上を実現するためにも、役員報酬の連動を始め、企業が経営戦略と合致するサステナビリティ指標を設定することの重要性が、グローバルレベルで高まっている。

3. 研究の方法と対象

先行研究において、特に、日本企業のサステナビリティ指標と役員報酬制度の連動は、英米と比較するとその割合が低いとする指摘が見られるが（デロイト トーマツ コンサルティング、2021）、サステナビリティ優良企業と位置付けられる日本企業においても、同様の傾向が見られるのだろうか。

本研究では、サステナビリティ優良企業と位置付けられる日本企業にフォーカスして、難易度が高いとされるサステナビリティ指標と役員報酬制度の連動に対して、どのように取り組んでいるのか、その現状を把握する。具体的には、2022年6月時点の最新版である、『Sustainability Yearbook 2022』（2022年2月発行）に掲載された、83社の日本企業をサステナビリティ優良企業と位置付け、研究対象とする。本Yearbookは、金融インデックス開発世界大手米S&P Dow Jonesが毎年発行しており、世界の主要企業を対象に、サステナビリティの取り組みを評価し、上位スコアを獲得した優良企業を掲載している。

Yearbook 2022は、2021年11月から2022年1月の間に行われた、2021 Corporate Sustainability

Assessment (CSA) に基づき作成されている。CSA実施企業は、Dow Jones Sustainability Index等の上位企業から選出されており、CSAの結果によって、S&P Global ESGスコアが決定され、このスコアの上位1%の企業はゴールドクラス、1%以上5%未満はシルバークラス、5%以上10%未満がブロンズクラスとクラス分けされている。『Sustainability Yearbook 2022』掲載企業の内訳は、表1の通りである。

本稿では、Hartikainen et al. (2021) に基づき、①サステナビリティ指標と役員報酬の連動の有無、②サステナビリティ指標が連動する業績報酬の評価対象期間（長期 vs. 短期）、③環境指標、④社会指標、⑤サステナビリティ指標⁽⁴⁾が役員報酬に占める割合について分析を行う。

4. サステナビリティ指標と役員報酬の連動に関する分析

本節では、対象日本企業83社のサステナビリティレポートやガバナンス報告書等の公開情報を参照し、サステナビリティ指標と役員報酬⁽⁵⁾の組み合わせに関する動向を整理し、共通項の導出を試みる。

サステナビリティレポート等において、役員報酬にサステナビリティ指標を連動させていることを言及している企業は、表2で表す通り、83社中、32.5%に該当する27社であった。これは、英国ロンドン証券取引所に上場している、

表1：『Sustainability Yearbook 2022』掲載企業の内訳

CSA実施企業	7,554社
『Sustainability Yearbook 2022』掲載企業	716社（うち日本企業83社）
ゴールドクラス	75社（うち日本企業4社）
シルバークラス	89社（うち日本企業7社）
ブロンズクラス	106社（うち日本企業10社）
インダストリームーバー ⁽³⁾	53社（うち日本企業7社）

出典：S&P Global、(2022)、“Sustainability Yearbook 2022”、p.72に基づき筆者作成。

表2：対象企業中、サステナビリティ指標と役員報酬を連動させている27社の分析
(各社のサステナビリティレポート等、公開情報に基づく)

	企業名	長期 vs. 短期	環境指標	社会指標	サステナビリティ指標の割合
1	全日空 (G)	短期&長期	CO2排出量目標値、4つのESG外部評価指標の獲得数	顧客満足度、安全性	
2	リコー (G)	短期	S&P Dow Jones Sustainability Index (DJSI) を評価指標として設定		
3	住友林業 (G)	長期	Science Based Targets (SBT)に基づく温室効果ガス排出削減目標の達成率		中長期業績連動型株式報酬15%を構成する1/3
4	伊藤忠商事 (G)	短期	気候変動及び ESG・SDGs対応を含む会社への貢献度		月例報酬 30%を構成する一部
5	オムロン (S)	長期	温室効果ガス排出量の削減	社員に対するエンゲージメントサーベイにおけるSustainable Engagement Index (SEI) のスコア	中期業績連動型株式報酬の20%
6	積水ハウス (S)	中長期	ZEH (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) 比率、植栽率等	二次健康診断受診率、平均総労働時間、女性管理職人数、ガバナンススコア対応の充実等	中期業績連動型株式報酬の20%
7	中外製薬 (S)	短期			短期インセンティブとしての賞与30%を構成する一部
8	リクシル (B)	短期			基本報酬73%を構成する一部
9	コニカミノルタ (B)	短期	CO2削減量、お客様における排出物削減量等	幹部候補人材の戦略的配置(%)、Digital Transformation (DX) リーダー育成数(人)、女性管理職比率(%)、組織健康度上位レベル移行率(%)	年度業績連動金銭報酬25%を構成する一部
10	ニコン (B)				
11	双日 (B)	長期	脱炭素、循環型社会形成	エッセンシャルインフラ開発・サービスの提供、国内地域創生、女性活躍、育児休暇取得、社員意識調査	中長期業績連動報酬の10%
12	ヤマハ発動機	短期	社外からのESG評価におけるマテリアリティ解決への取組みの総合的な進捗度、その他企業価値・ブランド価値への影響事象の発生状況等		業績連動報酬の個人評価の非財務評価指標として30%
13	みずほフィナンシャル	長期			長期業績連動報酬35%を構成する一部
14	セブンアンドアイ	長期	CO2排出量	従業員エンゲージメント	中長期業績連動型株式報酬25%を構成する一部
15	オリンパス	長期	S&P Dow Jones Sustainability Index (DJSI) を評価指標として設定		長期業績連動型株式報酬43%のうち1%
16	MS&AD インシュアランス	中長期	・気候変動の緩和と適応に貢献する ・自然資本の持続可能性向上に取り組む	・新しいリスクに対処する・事故のない快適なモビリティ社会を作る・レジリエントなまちづくりに取り組む・「元気で長生き」を支える・「誰一人取り残さない」を支援する・社会の信頼に応える品質・社員がいきいきと活躍できる経営基盤	中長期業績連動報酬の非財務評価指標として25%
17	コマツ	長期	CO2排出量：2030年50%減(2010年比)、再生可能エネルギー使用率：2030年50%	外部評価：DJSI 選定、CDP Aリスト選定等	中期経営計画業績連動型株式報酬(月次報酬×0~3カ月)を構成する一部
18	ナブテスコ	短期	CO2排出量		短期業績連動報酬30%を構成する一部
19	日本精工	短期	CO2排出量	安全及び品質向上等	業績連動報酬60%を構成する一部
20	川崎重工	長期	CO2排出量	SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上等	長期インセンティブ型報酬20%を構成する一部
21	INPEX	中長期	気候変動	ESG評価、HSE(健康・安全・環境)パフォーマンス	短期賞与を構成する一部
22	参天製薬	中長期	点眼容器のバイオマスプラスチック化推進	シニアマネジメント層のダイバーシティ強化を中心としたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進、内部統制機能の強化	中長期インセンティブ(パフォーマンス・シェア・ユニット制度)25%を構成する一部
23	日本プロダクト			D&I	
24	三菱地所	短期	2030年目標：Environment、Diversity & Inclusion、Innovation、Resilience		短期インセンティブ25%を構成する一部
25	東京エレクトロン	短期	CO2排出量、再生可能エネルギー使用量	D&I、健康と安全、顧客満足度	
26	ソフトバンクグループ (I)	短期	基地局電力の再生可能エネルギー比率	5G展開計画における人口カバー率、社会/産業発展に向けたDXソリューション展開	
27	日本電信電話		CO2排出量		

※サステナビリティレポート等に記述の無い事項は空欄とする。

※※企業名欄の (G)=ゴールドクラス、(S)=シルバークラス、(B)=ブロンズクラス、(I)=インダストリーメンバーを意味する。

出典：筆者作成 (2022年4月1日現在、各社の最新版サステナビリティレポート等に基づき作成)。

FTSE100の導入率45% (PwC and London Business School, 2021) よりは低く、Maas and Rosendaal (2016) の11カ国490社の分析結果33%とは、ほぼ同等の値であり、Groysberg et al. (2021) が、S&P500の大手250社に行った調査の21.6%よりは高い値である⁽⁶⁾。そして、信託協会が、日経225銘柄の日本企業に対して行った調査結果である、19%よりも高い結果となった。

27社中、サステナビリティ指標を中長期業績連動報酬の評価項目としている企業は、12社(44.4%)、短期は11社(40.7%)、短期と長期を組み合わせている企業は1社(3.5%)、詳細記述無しが3社(11.1%)であった。ここで言う短期とは、業績連動報酬の評価対象期間が単年度であることを指し、中長期については、中・長期経営計画の期間である3年以上を評価対象期間としていることを意味する。

また、27社の66.7%に及ぶ18社が、役員報酬に環境目標を組み込んでおり、社会目標に関しては、55.6%に及ぶ15社が組み込んでいることが確認された。役員報酬に環境目標を組み込んでいる18社中、CO₂排出量削減を目標としている企業が12社、社会目標を組み込んでいる15社中、女性活躍等、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する目標を設定している企業が6社、健康診断受診率の向上や残業時間削減等、健康経営に関する目標を設定している企業が5社、そして、安全及び品質向上に関する目標も5社と続く。経営幹部候補やDX(デジタルトランスフォーメーション)リーダー育成等、人的資本の向上に関する目標を掲げる企業や、The Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)等、外部評価を指標に設定している企業も複数見られる。

このように、『Sustainability Yearbook 2022』に掲載されているサステナビリティ優良日本企業は、日経225銘柄を中心とした日本を代表す

る大手上場企業や、S&P500の世界平均よりも高い割合で、サステナビリティ指標を役員報酬に連動させている傾向が見られる。また、短期と長期の組み合わせも入れると、13社(47.9%)がサステナビリティ指標を中長期業績連動報酬の評価項目としており、フィンランド企業の16%(Hartikainen et al., 2021)より高い傾向にある。

5. サステナビリティ指標と役員報酬を連動させている企業事例

役員報酬にサステナビリティ指標を連動させていることを、サステナビリティレポート等で公開している企業は、83社中32.5%に該当する27社である。これらの企業は、なぜ、役員報酬にサステナビリティ指標を連動させ、その情報を公表するのだろうか。

まず、外部要因としては、コーポレートガバナンス・コード設置の影響が示唆される。2015年、金融庁と東京証券取引所により公表された原案では、「中長期であること」「業績連動性があること」「株主と利益を共有する株式報酬であること」の三要素が、役員報酬に求められる形となった(安原、2017)。また、2021年6月に行われた、コーポレートガバナンス・コードの改定では、取締役会が役員報酬を決定する際の方針と手続きに関する情報を、主体的に発信することが要求されている(東京証券取引所、2021)。

二点目として、2015年に設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)の影響が考えられる。TCFDは、気候関連の情報開示及び金融機関の対応について検討するため、G20⁽⁷⁾が金融安定理事会(FSB)に要請したことで設立された(環境省、2021)。2017年6月に最終報告書を公表後、2021年6月に

は、その報告書の改定案となる、“Proposed Guidance on Climate-related Metrics, Targets, and Transition Plans”を著し、気候変動目標を役員報酬に含めた際の係数や金額について、情報を開示することを推奨している。

三点目の要因として、ESG要因に関する企業の業績が、長期的な収益性に直接影響することの認識を高め始めた、投資家の影響が示唆される (Eccles et al., 2020)。

これらの外部要因が後押しする形となり、日本においては、特に、コーポレートガバナンス・コードの改定内容が反映された報告書が発行される2023年度以降、サステナビリティ指標と役員報酬を連動させ、公表する動きが加速する可能性が予測される。一方、2022年現在、役員報酬にサステナビリティ指標を反映させ、その情報を先駆けて公開している企業は、これらの外部要因とは別に、何らかの内部要因が存在することが考えられる。特に、ゴールドクラスの4社すべてが、役員報酬にサステナビリティ指標を連動させ、公表していることから、日本を代表するサステナビリティ優良企業として、共通する内部要因を持ち合わせている可能性があると考えられる。

サステナビリティレポート等の公開情報だけでは、その内部要因を導き出すことは困難であるため、インタビュー調査を行い、内部要因の探索を試みる。本稿では、インタビュー調査が実施できた、ゴールドクラス2社の事例について詳述を行う⁽⁸⁾。

5.1. 住友林業の事例

1691年、住友家が現在の愛媛県新居浜市に別子銅山を開坑した際、銅の精錬に使用する薪炭用の木材等を調達するため、銅山備林経営を行ったことが住友林業株式会社（以降、住友林業と表す）の原点である。19世紀後半、過度

な伐採と煙害によって、別子銅山は、周辺の森林が荒廃の危機を迎えていた。しかし、別子支配人であった伊庭貞剛が「国土報恩」の考えの下、大造林計画を実行し、別子銅山は豊かな緑を取り戻したのである(住友林業「会社情報」)。

1994年、住友林業は環境方針を策定、環境管理委員会を設置した。その後、2015年に行なわれた組織改正では、コーポレートコミュニケーション部門の中のCSR部門と、環境部門が統合され、サステナビリティ推進部が設置された。また、このタイミングにおいて、それまで別々に提出されていた予算ファイルが、経営企画部門とサステナビリティ推進部門で一体化された。その過程は、予算編成時に環境部門、経営企画部門が別々に通知をしていたものが、連名で出されるようになったことに始まる。その後、さらにシートも統合されるといったように、時間をかけて、歩み寄りが続けられた。最終的には、事業計画を構成する一部に、サステナビリティ目標・予算が盛り込まれるに至った。

時をほぼ同じくして2016年、部長のボーナス査定において、10%はサステナビリティ指標を入れる取り組みを開始。当時の多くの部門が、そのサステナビリティ指標として、残業時間削減を掲げた。また、社外からCSR業務の経験があるキャリア採用社員がサステナビリティ推進部門に入社したことで、責任者を筆頭に、数名のキャリア採用社員や社内の様々な部門からも担当者が集まり、多様な価値観に基づいて業務を遂行する体制が整えられていった。

2019年から始まった中期経営計画では、初めて「事業とESGとの一体化推進」という言葉が方針として明記される形となった。これまでも、口頭ではその必要性が何度も言及されていたが、中期経営計画に基本方針の一つとして明記されたことは初めてとなる。

そして、2022年2月、役員報酬とサステナ

ビリティ指標の連動を整理・公表するに至ったのである。2018年に設定した、グループ全体からの温室効果ガス排出量を、2017年比2030年までに21%削減する長期目標が、科学的根拠に基づいた目標としてSBT（Science-Based Targets）イニシアチブに認定された（住友林業、2018）という背景も後押しすることとなり、取締役の役員報酬に対し、役位別標準株式報酬額の1/3に相当する金額×支給率（SBTに基づく温室効果ガス排出削減中期経営計画の達成率）を、サステナビリティ指標として用いている（住友林業、2022、p.10）。

2016年に始まった部長のボーナス査定時に、サステナビリティ指標を盛り込むこととは別として、環境指標を役員報酬に一部組み込むことができる仕組み自体はこれまでも存在していた。しかし、その情報を明確に外部に公表することはなかった。今回、役員報酬とサステナビリティ指標の連動を整理・公表するに至った背景としては、2018年に設置されたESG推進委員会が、常にサステナビリティ指標の進捗管理を行い、それを取締役会に報告してきたことが功を奏する形となったのである。「国土報恩」等、長い歴史の中で育まれてきた経営理念が、部門を超えた共通価値として根付いている企業であるからこそ、異なる部門間において、長年に渡って対話を実現することができたのである。

また、役員報酬とサステナビリティ指標を連動させている外部要因としては、TCFDの影響が大きいことが挙げられる。アセットマネージャー等からのサステナビリティに関する質問に回答する必要があり、企業側もサステナブル投資の動きをウォッチする必要性が高まっているためである。

役員報酬とサステナビリティ指標の連動は始まったばかりであり、経済価値、社会価値ともに、どのようなインパクトがもたらされる

のか、これから評価を行っていく必要がある。インパクト評価方法の確立が難しく、課題の一つとして捉えているが、住友林業は、2022～2030年の長期目標として、「Mission Treeing 2030」を掲げ、2050年のカーボンニュートラル達成に向け、まずは2030年までにやらなければならないことを明確にして進んでいく意気込みである。

5.2. リコーの事例

株式会社リコー（以降、リコーと表す）のルーツは、1936年、市村清氏が理研感光紙を設立したことに始まる。市村が、創業の精神として提唱した「三愛精神（人を愛し 国を愛し 勤めを愛す）」は、事業・仕事を通じて、自らとその家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えである（リコー、「リコーのあゆみ」）。この経営理念「三愛精神」は、現在もリコーグループにおいて、経営や仕事上で意思決定を行う際の価値判断の軸とされており、誰一人取り残さないことを掲げている、SDGsの世界観と親和性があると言える。また、2017年に社長に就任した山下良則氏は、「社会を動かしていく」という熱い情熱と高い志を持ち、事業に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを見据えたRE100^⑨の打ち出しに、日本国内の企業として最初に賛同している。

リコーは、2020年度から、サステナビリティ指標を役員報酬の評価項目として織り込み、公表を開始した。その背景として、2017年、マテリアリティを刷新するのと同じ時期に、第19次中期経営計画が始まり、サステナビリティの要素をさらに経営戦略の中核に見据える形となった点が挙げられる。従来から取り組んでいるサステナビリティ活動の進化の一環として、自然な流れの中で、サステ

ナビリティ指標と役員報酬の連動・公表が行われる形となったのである。また、サステナブル投資家が、海外系のサステナビリティ指数の動向を意識しているという点に注目し、DJSIの年次レーティングを、取締役の役員報酬の評価指標の一つとした(リコー、2022、p.12)という経緯も挙げられる。

リコーとしては、サステナビリティ指標と役員報酬の連動による、財務パフォーマンスへのインパクトをシミュレーションすることは、難しいという見解を持っている。しかし、サステナビリティに積極的に取り組んでいる企業は、サステナビリティ政策に積極的なEUを始めとするグローバル市場において、強いブランドイメージを確立しているという現状を、目の当たりにするケースも増えている。例えば、サステナビリティに積極的に取り組んでいることが、商談の上でも有利に働き、自社製品が採用されるというケースも出始めているのである。さらに、サステナビリティに積極的に取り組まないことにより、既存顧客が離れていってしまうというリスクも、昨今は無視できない状態にある。

中期経営計画を策定するにあたり、社内でのコンセンサスを取することは容易ではない。総論OK、各論NGといった状況に陥ることも時折発生する。しかし、ESG部門が、最初の段階から事業部門と一緒に汗を流し、縁の下の力持ちとして関係者を陰に陽に支え、お手盛りにならない目標設定を行えるよう、支援を続けている。

サステナビリティ指標と役員報酬の連動を始め、サステナビリティ経営を進めていくうえで重要な点として、経営者と担当部門双方から理解が得られていることが挙げられる。そして、その理解を育む上で、社会貢献を目指す創業者の思いが経営理念となり、企業全体の共通価値として根付いていることが、多分に求められるのである。

6. 考察

2022年現在、役員報酬にサステナビリティ指標を連動させ、その情報を先駆けて公開している日本企業は、『Sustainability Yearbook 2022』掲載中、27社(32.5%)が該当した。特に、ゴールドクラスの4社は、すべてが役員報酬にサステナビリティ指標を連動させ、公表している。

今回、インタビュー調査が実施できたゴールドクラスの日本企業2社の事例から、サステナブル投資家の動向への対応が、サステナビリティ指標と役員報酬を連動させる外部要因の一因であることが見出された。その背景としては、TCFDやコーポレートガバナンス・コードの設定・改定により、サステナビリティに対する投資家の関心が高まっている点が挙げられる。

内部要因としては、創業時から続く、サステナビリティの要素が多分に含まれた経営理念や、高い志を持つトップマネジメントの存在、サステナビリティ部門と社内関連部門間の

表3：サステナビリティ指標と役員報酬を連動させる外部要因と内部要因

		住友林業	リコー
外部要因		サステナブル投資家の反応	サステナブル投資家の反応
内部要因	サステナビリティ要素を多分に含んだ経営理念	伊庭貞剛「国土報恩」	市村清「三愛精神」
	トップのコミットメント	2019年から始まった中期経営計画における「事業とESGとの一体化推進」の明記	RE100に、企業として国内で最初に賛同
	サステナビリティ部門と社内関連部門間のエンゲージメントの強さ	長期間に渡って醸成されたサステナビリティ推進部門と関連部門間のエンゲージメントの強さ	長期間に渡って醸成されたESG部門と関連部門間のエンゲージメントの強さ

出典：筆者作成

エンゲージメントの強さが共通項として見出された。これらについて、表3の通り整理する。

7. 結び

『Sustainability Yearbook 2022』に掲載されているサステナビリティ優良日本企業を分析対象とし、本稿の目的である、日本企業のサステナビリティ指標と役員報酬制度の連動に関する、現状把握と課題整理を行った。その結果、対象としたサステナビリティ優良日本企業は、日経225構成銘柄を中心とした日本を代表する大手上場企業や、S&P500の世界平均よりも高い割合で、サステナビリティ指標を役員報酬に連動させている傾向が確認された。また、サステナビリティ指標を役員報酬に連動させている27社中、47.9%の企業が、サステナビリティ指標を中長期業績連動報酬の評価項目としており、その割合は、フィンランド企業より高い傾向が見られる。

今回、インタビュー調査が実施できたゴールドクラスの日本企業2社が、サステナビリティ指標と役員報酬を連動させ、公表している外部要因として、投資家からの問い合わせの増加に伴い、サステナブル投資の動きをウォッチする必要性が高まってきたことが共通項として見出された。これは、TCFDやコーポレートガバナンス・コードの設定・改定等により、企業のサステナビリティ活動に対する投資家の関心が高まっていることが背景に挙げられる。また、サステナビリティ指標と役員報酬を連動させている内部要因としては、次の3つが共通項として見出された。①サステナビリティ要素を多分に含んだ経営理念、②トップのコミットメント、③サステナビリティ部門と社内関連部門間のエンゲージメントの強さである。

サステナビリティに対する、投資家からの高い関心といった外部要因も、サステナビリ

ティ指標を役員報酬に連動させる取り組みを行う上で、重要なファクターである。しかし、同時に、サステナビリティに必要な組織的要素が醸成されていないと、サステナビリティ指標と役員報酬の連動を実現することは容易ではない。長い歴史において、経営の根幹にサステナビリティの重要性が位置付けられてきた組織風土があり、それを伝承させる経営理念が存在するからこそ、経営者と従業員が共通の価値観を持って対話やコミュニケーションを行うことが可能となり、投資家の動向に対しても、速やかな対応が実現できたことが示唆される。

今回、インタビュー調査が実施できたゴールドクラス2社ともに、サステナビリティ指標を役員報酬に連動させる取り組みを開始したばかりということもあり、業績報酬の評価対象期間の長期・短期の違いも含め、企業にとってどのような効果がもたらされているかウォッチしていく必要があり、今後の研究課題の一つとして認識している。また、今回は、サステナビリティ優良企業を対象として現状把握を試みたが、その他企業についても、同様に分析を試みることとする。さらに、日本企業のみならず、海外企業の動向についても調査を行い、日本企業の動向と比較分析を行っていく。

◇謝辞◇

インタビューにご協力いただき、学術論文として投稿することに同意をいただきました、住本林業 飯塚優子様、小林秋道様、リコー 藤田悦子様に感謝申し上げます。尚、本研究はJSPS科研費22K13450の助成を受けたものです。

◇注釈◇

(1) 日本（デロイト トーマツグループ 2021年3月期有価証券報告書における開示状

- 況調査)、英国 (Deloitte UK: 2021年調査、対象: FTSE100企業)、米国 (Deloitte US: 2021年調査、対象: Fortune100企業) (デロイト トーマツ グループ、2021)。
- (2) S&P Dow Jones Index LLCが公表している株価指数で、米国株式市場全体に対し約80%の時価総額比率を占める、米国の代表的な株価指数の1つ (マネックス証券、URL)。
 - (3) 各産業セクターにおいて評価が最も向上した企業 (S&P Global、2022)。
 - (4) 環境指標と社会指標。
 - (5) 役員=取締役、または執行役を対象とする。
 - (6) 250社中、21.6% (=83% * 26%) の企業が、ESGに関する目標を最低一つはインセンティブプランに含めている (Groysberg et al., 2021)。
 - (7) 先進7カ国にEUやロシア・中国・インドなど主要国を加えた20の国や組織 (日本銀行、URL)。
 - (8) インタビュー調査の詳細は以下の通りで、役職はいずれも当時のものである。① 2022年10月4日 (火) リコー ESGセンター ESG推進室 ESGグループ グループリーダー 藤田悦子様、②2022年8月5日 (金) 住本林業執行役員 サステナビリティ推進部長 委嘱 飯塚優子様、グループマネージャー 小林秋道様。
 - (9) 企業が自らの事業の使用電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアチブ (環境省、URL)。

◇参考文献◇

【英語】

Groysberg, B., Abbott, S., Marino, R., M., Aksoy, M., (2021), "Compensation Packages

That Actually Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2021, pp.102-111, Harvard Business School Publishing Corporation. (日本語訳) 東方雅美 (2021) 「経営者の報酬制度をどう設計すべきか」『Diamond Harvard Business Review』May 2021, pp.88-101、ダイヤモンド社。

Eccles, R.G., Johnstone-Louis, M., Mayer, C., Strohle, J.C., (2020), "The Board's Role in Sustainability", *Harvard Business Review*, Sep-Oct 2020, pp.48-51, Harvard Business School Publishing Corporation.

Hartikainen, H., Jarvenpaa, M., Rautiainen, A., (2021), "Sustainability in executive remuneration - A missing link towards more sustainable firms?", *Journal of Cleaner Production*, vol.324, pp.1-11.

KPMG, (2018), "How to Report on the SDGs: What Good Looks Like and Why It Matters", KPMG's Global Center of Excellence for Climate Change and Sustainability.

Maas, K., Rosendaal, S., (2016), "Sustainability Targets in Executive Remuneration: Targets, Time Frame, Country and Sector Specification", *Business Strategy and the Environment*, Volume 25, Issue 6, pp.390-401.

S&P Global, (2022), "Sustainability Yearbook 2022", S&P Global.

United Nations, (2015), "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development", United Nations.

【日本語】

石田満恵 (2022) 「SDGsビジネス展開におけるキードライバーに関する考察」『日本経営倫理学会誌』第29号、pp.55-68。

環境省 (2021) 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の概要資料」 pp.1-56、環

境省 地球温暖化対策課。
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)、地球環境戦略研究機関 (IGES) (2018) 『未来につなげるSDGsとビジネス～日本における企業の取組み現場から～』。
坂野俊哉、磯貝友紀 (2021) 『SXの時代』 日経BP。
信託協会 企業のESGへの取組み促進に関する研究会 (2022) 『ESG版伊藤レポート ESG への実効性ある取組みの促進と課題解決に向けて～マテリアリティの特定と役員報酬制度の在り方～』、信託協会。
谷本寛治 (2020) 『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』 中央経済社。
東京証券取引所 (2021) 『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』 pp.1-25。
松田千恵子 (2021) 『サステナブル経営とコーポレートガバナンスの進化』 日経BP。
モニターデロイト (2018) 『SDGsが問いかける経営の未来』 日本経済新聞出版社。

【参考URL】

PwC and London Business School, (2021), “Paying well by paying for good; Wills Tower Watson, ESG and Executive Compensation, 2020, a survey of 168 board members and senior executives”, <<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/exec-pay-and-esg.html>> (アクセス日：2022年3月26日)。
環境省「環境省RE100の取組み」 <<https://www.env.go.jp/earth/re100.html>> (アクセス日：2022年11月4日)。
経済産業省 (2019) 「ESG投資に関する運用機関向けアンケート調査」 <<https://www.meti.go.jp/press/2019/12/20191224001/20191224001-1.pdf>> (アクセス日：2022年6月17日)。

住友林業「会社情報」 <<https://sfc.jp/information/company/history/>> (アクセス日：2022年9月14日)。
住友林業 (2018) 「ニュースリリース2018年8月15日」 <<https://sfc.jp/information/news/2018/2018-08-15.html>> (アクセス日：2022年12月3日)。
住友林業 (2022) 『コーポレートガバナンスに関する報告書 20220401』 <https://sfc.jp/information/company/pdf/corporate_governance_report.pdf> (アクセス日：2022年9月14日)。
デロイト トーマツ コンサルティング (2021) 「ニュースリリース：2021年3月期有価証券報告書における役員報酬に関する開示状況調査を発表」 (2021年10月21日) <<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20211021.html>> (アクセス日：2022年3月26日)。
日本銀行「公表資料・広報活動」 <<https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/intl/g02.htm/>> (アクセス日：2022年11月8日)。
マネックス証券「S&P500とは？」 <<https://info.monex.co.jp/fund/guide/sp500-beginner.html>> (アクセス日：2022年5月6日)。
安原徹 (2017) 「コーポレートガバナンス・コードにおける役員報酬の考え方」 ひびき監査法人、No.12 <<https://pkf-hibiki-audit.com/wp-content/uploads/2022/11/hibiki-mailmagazine012.pdf>> (アクセス日：2024年3月6日)。
リコー「リコーのあゆみ」 <<https://jp.ricoh.com/company/history>> (アクセス日：2022年10月9日)。
リコー (2022) 『コーポレートガバナンスに関する報告書 20220401』 <<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/cu0371/>> (アクセス日：2022年12月3日)。

都市計画における二つの倫理原則

— 連帯と出逢い —

Two Ethical Principles in City Planning: Solidarity and Encounter

慶應義塾大学商学部 准教授 **杉本俊介**
Associate Professor, Faculty of Business and Commerce, Keio University **Shunsuke Sugimoto**

ABSTRACT

Currently, the nature of city planning is undergoing reexamination. However, the ethics of city planning has rarely been discussed. Accordingly, this paper focuses on the Ethical Principles for Tsukuba Smart City. First, we examine and identify needs for improvement in the Principles, and suggest the need for additional principles (Section 2). Next, to establish ethical principles for city planners to follow, we consider city planning by Echizen City in Fukui Prefecture and by Odakyu Electric Railway and Real Estate (Section 3) and identify the “principle of solidarity” as an ethical principle found in Echizen City’s city planning (Section 4) and the “principle of encounter” as an ethical principle in Odakyu’s city planning. We then propose ethical principles for city planners to follow, including these additional principles (Section 5). Finally, we present issues that could not be discussed in this paper (Section 6).

キーワード

都市、都市計画の倫理、倫理原則、連帯、出逢い

1. はじめに

現在、都市計画のあり方がさかんに議論され、見直され始めている⁽¹⁾。だが、これまで経営倫理学をはじめ倫理学の分野で都市計画の倫理 (Ethics of City Planning) はほとんど議論されてこなかった。もちろん、プラトンの『国家』の表題はギリシア語で「ポリテイアー」、アウグスティヌスの『神の国』の表題に含まれる「国」はラテン語で「キークィタース」であり、どちらも都市を指し、哲学者・倫理学者が古代ギリシアやローマの時代から都市のあり方

について論じてきたと解釈することもできる。だが、ここで論じたいのは古代・中世の都市でなく、ジェイン・ジェイコブズら都市計画の思想家が論じてきた現代都市のあり方である (Jacobs : 2016)。今や全人類の55%が (農村でなく) 都市に住んでおり、2050年には70%近くまで増加すると予想されている。私たちの多くが住まう都市はどのように設計されるべきか。

最近になって哲学者・倫理学者たちも現代都市のあり方を論じ始めている。2011年に都

市の哲学研究グループ (Philosophy of the City Research Group) が結成され、2013年には米国ニューヨークのブルックリン・カレッジで第1回「都市の哲学」会議が開かれた (Simon 2021)。2019年には、*The Routledge Handbook of Philosophy of the City*が出版された (Meagher et al. 2019)。

しかし、これらの研究においても、倫理学、とりわけ経営倫理的な観点から「都市はどのように設計されるべきか」を問う研究はない。経営倫理的な観点からは、企業に限らず行政や大学などを含めた組織が法令遵守を超えて、様々なステークホルダーに配慮することが求められる⁽²⁾。また、各ステークホルダーの利益が真の利益となっているかを問い、市場価値だけでなく市場に反映されない価値をも考慮しながら、倫理的課題を析出すること、そうして明らかにした課題に対して、その場しのぎでなく首尾一貫した原則を立て対策・実践していくことが求められる⁽³⁾。

この点で注目すべきは最近発表された茨城県つくば市のつくばスマートシティ倫理原則である。この原則は少なくとも日本で初めて提案された都市計画の倫理原則である。国外においてもこのような倫理原則の提案は見当たらない。本論文ではこの原則を手がかりにして、都市計画の倫理を探っていく。

本論文の大まかな流れは以下である。まず、つくばスマートシティ倫理原則を検討し、改善案とそのための原則追加の必要性を示す (第2節)。次いで、都市計画者が従うべき倫理原則を探するため、福井県越前市による都市計画と、小田急電鉄・不動産による都市計画に注目する (第3節)。そして、越前市の都市計画に見られる倫理原則として「連帯の原則」を見出す (第4節)。また、小田急の都市計画の見られる倫理原則として「出逢いの原則」を見出す。その

うえで、これらの二つの原則を追加した都市計画者が従うべき倫理原則として提案する (第5節)。最後に、本論文では論じきれなかった課題を提示する (第6節)。

2. つくばスマートシティ倫理原則の検討

つくば市は、スマートシティ化するにあたって市が守るべき原則として「つくばスマートシティ倫理原則」を制定した。ここで言う「スマートシティ」とは、内閣府のウェブサイトによれば「ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント (計画、整備、管理・運営等) の高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決を行い、また新たな価値を創出し続ける、持続可能な都市や地域であり、Society 5.0の先行的な実現の場」と定義されている⁽⁴⁾。

つくばスマートシティ倫理原則は (1) 自律の尊重、(2) 無危害、(3) 善行、(4) 正義の四原則から成る⁽⁵⁾。自律の尊重の原則とは「市民に複数の選択肢が提供されること」「透明性が担保され、市民が仕組みを理解した上で意思決定できること」とされる。具体的な取り組みとして、透明性確保、説明責任の明確化、合意形成メカニズムの構築が挙げられている。

無危害の原則とは「市民は身体的、精神的、経済的な危害に晒されないこと」とされる。具体的な取り組みとして、市民のプライバシーの保護、データのセキュリティ確保、システムのセーフティ確保が挙げられている。

善行の原則とは「社会、市民に恩恵がもたらされること。恩恵は常に、やむを得ない損失を上回る」とされる。具体的な取り組みとして、恩恵とやむを得ない損失の見える化が挙げられている。

正義の原則とは「全ての市民は年齢や性別、人種、宗教、思想、経済的事情等によらず、公平に扱われること」と「スマートシティ化によ

り市民間の格差が拡がらないこと」とされる。具体的な取り組みとして、ユニバーサル化の推進、効果的な周知手法の開発、公平と平等の担保が挙げられている。

つくば市は以上の四原則をスマートシティの分野で事業に取り組むか否かを判断する基準とし、また、すでに取り組みがスタートしている国交省の「つくばスマートシティ協議会」などに対しても、メンバーの県、筑波大、民間企業などに倫理原則を示し理解を求めている。

ところで、つくばスマートシティ倫理原則が生命倫理の四原則（自律の尊重、無危害、善行、正義）をそのままあてはめたものであることは容易に見て取れるだろう（Beauchamp and Childress：1979）。実際、つくば市は「最先端の知の実装という観点で共通項も多い「生命倫理」における4つの原則（BeauchampとChildress, 1979年）を軸に策定した」と断っている。

以上が、つくばスマートシティ倫理原則の概要である。先行研究では、神崎宣次によってこれらの原則の検討が既になされている（神崎：2023, pp.135-138）。神崎はまず、各原則の内容を問題視する（前掲書, pp.136-137）。自律の尊重の原則では、「市民に複数の選択肢が提供されること」が天下り式になされ、選択肢の形成プロセスへの市民参加が保証されていない。無危害の原則では、「危害」として具体的に想定されていることが明確でない。善行の原則では、「恩恵とやむを得ない損失の見える化」が市民間での利害対立を悪化させる懸念もある。正義の原則では、「市民間の格差が拡がらないこと」が含まれているが、格差を積極的に縮小させることが含まれていない。またデジタル・リテラシーの格差への言及がない。

また、原則間の衝突の可能性も指摘されている（前掲書, p.137）。善行の原則では、恩恵

が上回れば、やむを得ない損失は許容されるが、それが市民への危害を許容してしまえば無危害の原則に反するだろう。少なくとも損失と危害は区別すべきだ。

さらに、つくばスマートシティ倫理原則が生命倫理の四原則をそのままあてはめたことが問題視されている（前掲書, pp.137-138）。生命倫理の四原則のうち自律の尊重、無危害、善行の三原則は多様なステークホルダーでなく医師—患者関係を想定している。もし多様なステークホルダーに対して善行の原則が要求するような恩恵とやむを得ない損失のバランスをとろうとすれば、それはステークホルダー間の公平性を確保することになり、正義の原則になってしまうことが指摘されている。

以上の神崎による批判はどれも正しいものだろう。その上で、都市計画の倫理原則を提案する本論文の目的からまず指摘しておきたいのは、つくばスマートシティ倫理原則はスマートシティに限らず都市事業全般の判断基準として使える点である。この原則はもちろんスマートシティの分野で事業に取り組むか否かを判断する基準として作成されているが、スマートシティに特化されているのは各原則の「具体的な取り組み」の部分でしかないからだ⁽⁶⁾。

この点を踏まえた上で、都市計画の倫理原則としてこの原則にさらなる批判的検討を加えたい。まず、つくばスマートシティ倫理原則では、患者や被験者の代わりに「市民」が対象となっている。だが、「市民」とはつくば市の市民だけを指すのだろうか。都市計画において配慮すべきは、その都市計画に関係してくるステークホルダーすべてでなければならない。市民が税金を払っている以上、市民だけが配慮されるべきだとか、市民は特別に優先されるステークホルダーだ、という意見もあるかもしれない。だが、ステークホルダーとはそもそも、

株主(ストックホルダー)が出資している以上、株主だけが配慮されるべきだとか、株主は特別に優先される、という考え方を覆すために導入された概念であることを思い出されたい。同様のことは、都市のステークホルダーについても言えるだろう。

都市のステークホルダーとしてたとえば、居住はしていないがその都市に職場があったり余暇や観光で訪れたりする「利用者」、その都市で活動する企業など「法人や団体」、市で働く「職員」などが挙げられるだろう。また最近では、人間中心的な持続可能性を生態系における多様な主体の関係から捉え直すマルチスピーシーズ・サステナビリティという考え方が注目されている(McGreevy et al. : 2022)。人間以外の生物種や生態系それ自体を利害関係者として加えるべきかもしれない。

また、生命倫理の四原則には様々な問題点が指摘され、ビーチャムとチルドレスは四原則の使い方について立場を変更している(奥田 : 2006)。1979年の立場を軸にただけはこの点が反映されないだろう。具体的には、この四原則の登場によってそこかしこで「自律」「無危害」「善行」「正義」がマントラ(呪文)のように唱えられるようになり、中身がないまま原則だけが独り歩きし、「原則主義」に陥っていると批判される(Clouser and Gert : 1990)。この批判には、原則どうしの衝突をどう扱うべきかという倫理学の理論的問題が棚上げにされてしまっているという批判も含まれている。この批判に応じて、ビーチャムとチルドレスは原則をいかに解釈し詳述するかという詳述化(specification)がポイントであることを強調する。また、1995年の第四版以降は、原則と私たちの直観のあいだを行ったり来たり参照しながら、それぞれを修正してすり合わせていく反照的均衡(reflective equilibrium)という方

法論を明示的に採用している(Beauchamp and Childress : 2001)。

つくばスマートシティ倫理原則もその整備・運用にあたって中身がないまま原則だけが独り歩きする可能性があるだろう。そのため、原則の整備・運用に際して詳述化や反照的均衡といった方法論の採用を明らかにしたほうがよい。神崎が指摘する原則間の衝突の可能性も詳述化や反照的均衡で回避されるはずだ。現状ではそれが明らかになっていない。

したがって、つくばスマートシティ倫理原則は都市計画者が遵守すべき倫理原則として十分だとは言えない。四原則は保持しつつ、各原則の内容を改めるべきだろう。まず、自律の尊重の原則では、選択肢形成への市民参加を明示すべきだ。無危害の原則では、危害の内実として「生命や健康への脅威や、人権やプライバシーの侵害」を挙げ、また危害は損失と区別され恩恵によって埋め合わせられないことを強調すべきだ。善行の原則では、見える化が利害関係の悪化を生じさせない工夫が必要である。正義の原則では、スマートシティに限らず都市計画の倫理原則となるように「スマートシティ化により市民間の格差が拡がらないこと」を「都市計画により市民間の格差が拡がらないこと」に変更する必要がある。また、「格差を縮小させること」を含め、デジタル・リテラシーの格差にも言及すべきだ。

さらに「市民」を「都市のステークホルダー」に置き換え、詳述化や反照的均衡という方法論を明示すべきだ(以下、原則のただし書きとして原則の整備・運用での方法論を明記する)。

原則の追加も検討すべきだ。反照的均衡を目指し原則と直観をすり合わせていくなかで、原則を追加するほうが私たちの直観に合致するかもしれないからだ。追加する原則の内容も直観に合致するものを選ぶとよいだろう(直観に合

致しない原則を追加し、私たちの直観のほうを修正する方向性も考えられるが、そのような原則追加には相当な正当化が必要になる)。この点で都市計画の現場（フィールド）で見出されたり実際に使われたりしている原則は私たちの直観に合致する可能性が高い。

ところで、つくば市は以上の原則をもって十分だとしていない点は強調しておきたい。同市によれば、「この原則は社会の変化に応じて具体化も含め随時見直していくとともに、実効性を高めるための技術的方策についても引き続き検討を行うこととする」とされる。

以上の考察に基づき、本論文での都市計画の倫理原則を暫定的に提案する（表1）⁽⁷⁾。

3. 都市計画における倫理原則

では、都市計画において追加すべき倫理原則として相応しいものは何か。生命倫理の四原則が医療現場のフィールドワークの中で発見されたことをふまえ、本論文では都市計画のフィールドワークを通して、都市計画における倫理原則の発見・提示を目指したい。ただし、都市計画は行政主導である場合と民間主導である場合があるため、それぞれに適ったフィールドを調査する必要がある。

本論文では、1. 福井県越前市による都市計画と、2. 小田急電鉄・不動産による都市計画をフィールドに選んだ。それぞれのフィールドの調査を通して見出したのは、都市計画者が従うべき二つの倫理原則、連帯（solidarity）の原則と出逢い（encounter）の原則である。

ただし、行政主導の都市計画の場合は連帯の原則、民間主導の都市計画の場合は出逢いの原則をそれぞれ提案するものではない。行政主導であろうと民間主導であろうと、あるいは行政と民間の協働であろうと、この二つの倫理原則は前述の四原則に加えて都市計画者が従うべき原則として提案したい。

4. 福井県越前市の都市計画に見られる倫理原則：連帯の原則

福井県越前市は現在、新たな総合計画（越前市総合計画2023）を作成し、ウェルビーイング（幸せ実感）を基本理念として掲げ、2040年に向けて六つのテーマ（1. 地域の宝をブランドに、2. 活力あふれる地域産業、3. すこやかで幸せなくらし、4. 未来につづく子育て・教育、5. 安全で安心して住み続けられるまち、6. つながりが心地よいふるさと）のもとで、三十四の政策を立案している。また市が

表1 都市計画の倫理原則（暫定案、下線太字はつくばスマートシティ倫理原則からの変更点）

<p>1. 自律の尊重の原則：<u>都市のステークホルダーに（都市のステークホルダーの参加を通して形成された）</u>複数の選択肢が提供されること。透明性が担保され、<u>都市のステークホルダーが</u>仕組みを理解した上で意思決定できること。具体的な取り組みとして、透明性確保、説明責任の明確化、合意形成メカニズムの構築。</p> <p>2. 無危害の原則：<u>都市のステークホルダーは（生命や健康への脅威や、人権やプライバシーの侵害など）</u>身体的、精神的、経済的な危害に晒されないこと。<u>ただし、危害は損失と区別され、恩恵によって埋め合わせられない。</u>具体的な取り組みとして、<u>都市のステークホルダーの</u>プライバシーの保護、データのセキュリティ確保、システムのセーフティ確保。</p> <p>3. 善行の原則：社会、<u>都市のステークホルダーに</u>恩恵がもたらされること。恩恵は常に、やむを得ない損失を上回ること。具体的な取り組みとして、恩恵とやむを得ない損失の見える化、<u>見える化が利害関係の悪化を生じさせないような工夫。</u></p> <p>4. 正義の原則：<u>都市の</u>全ての<u>ステークホルダー</u>は年齢や性別、人種、宗教、思想、経済的事情等によらず、公平に扱われること。<u>都市計画</u>により<u>ステークホルダー間</u>の格差が広がらないこと。<u>格差を縮小させること。</u>具体的な取り組みとして、ユニバーサル化の推進、効果的な周知手法の開発、公平と平等の担保、<u>デジタル・リテラシーの格差を縮小させること。</u></p> <p>5. 追加する原則 ただし原則の整備・運用に際して詳述化と反照的均衡を採用。</p>
--

独自に作る「幸福度を測る新しい指標」にその成果を評価していこうとしている⁽⁸⁾。

そこで、山田賢一市長をはじめ越前市役所員に対して、人口減少と少子高齢化が進むなかで、2040年に向けて何を大切にしていきたいと考えているかを調査した⁽⁹⁾。現在も調査は継続中だが、その調査の前段階でわかったのは、地域の人どうしが心地よくつながり、自分らしく居られる「居場所」と、自分の可能性を引き出し表現できる「舞台」を創出し、「幸せを実感できるふるさと」を目指すというものである⁽¹⁰⁾。同市はそれを「わたしたちのウェルビーイング」と呼び、「わたしたち」という連帯感を強調している。

ここで同市が強調しているものを「連帯の原則」と呼んでもよいだろう。連帯の原則とは、都市において互いを受け入れ、協力し合い、サポートし合うつながりを作るべきだという原則である。

この原則は既に生命倫理を始め応用倫理のなかで四原則に加わるものとして注目されている。たとえば、従来の生命倫理が患者個人に焦点をあてるものであったのに対して、公衆衛生倫理では地域住民という集団に焦点をあてる。そこで公衆衛生倫理では、倫理原則として連帯などの関係性の倫理が注目されている(Coughlin 2021 : Ch.3)。

連帯は歴史的には民族や人種の対立を克服し公正な制度を構築・維持するために求められてきた。それはまた、不当に扱われてきた人を助け、彼・彼女とともに立ち上がることを可能にしてきた(前掲書, p.57)。

ここでの連帯を、同じ社会集団に属する人どうしの関係性を記述する「あいだの連帯」(solidarity among)と、ある社会集団に属する人(や人々)とその社会集団に属さない人(や人々)との関係性を記述する「との連帯」

(solidarity with)の二種類に区別することが有益である(Sangiovanni and Viehoff : 2023)。前者の例として、国家や地域社会での連帯が挙げられる。後者の例として、不当に扱われてきた人との連帯を示すことが挙げられる。連帯の原則は前者の「あいだの連帯」を求める原則である。

連帯はまた、特定の人物や集団を排除する排他的な(exclusive)連帯と、多様な人物や集団を受け入れる包括的な(inclusive)連帯を区別することができるだろう。連帯の原則で強調されるのは包括的な連帯だ。連帯はさらに、社会集団のサイズに応じて、人類の連帯、国民国家の連帯、地域社会の連帯などに区別できるだろう。連帯の原則は地域社会のサイズで連帯を求める。

連帯を求める背景にあるのは、私一人の「できなさ」と、一人としてはできないが、お互いにそれを認め合いサポートし合って共に生きていく「われわれ」という感覚だ⁽¹¹⁾。都市はこの共生感覚を育むべきだろう。

実際、新型コロナウイルス感染症パンデミックにおいて連帯の意義を私たちは痛感してきた。パンデミックの脅威にさらされ、都市の持続可能性とレジリエンス(回復力)が強く求められるようになった(杉本 : 2022)。都市計画者も連帯の原則をはじめとした公衆衛生倫理の原則に従って都市を設計すべきだろう⁽¹²⁾。これは連帯の原則が妥当であることを示す。

つくばスマートシティ倫理原則では、自律の尊重、無危害、善行、正義の四原則についてそれぞれ具体的な取り組みが挙げられていた。連帯の原則の具体的な取り組みはどのようなものか。「越前市総合計画2023」では、町内会や自治振興会の活動支援、若者をはじめとする居場所づくりや活躍の舞台づくり、日本人と外国人が支え合いながら安心して生活できる多文

化共生社会の実現、持続可能な市民活動の促進、市民団体どうしの連携の促進などが挙げられている⁽¹³⁾。これらが該当するだろう。

5. 小田急電鉄・不動産の都市計画に見られる倫理原則：出逢いの原則

小田急電鉄・不動産（以下、小田急）は、これまで小田急線沿線の都市開発に携わってきた。本論文では、そのうち下北沢エリアと黒川・栗平エリアに焦点をあてる。

小田急は、2019年3月、下北沢駅を中心に隣の世田谷代田駅から東北沢駅までを地下化し、それによって出来た全長約1.7kmの線路跡地を「下北線路街」とした。下北再開発には反対する沿線住民もいたが、小田急電鉄の担当者が話し合いを重ねて意見をデザインに取り入れていった。再開発で街を変えるのではなく、地域が本来持つ魅力を引き出すことを目指したその開発を小田急は「支援型開発」と呼んでいる（橋本・向井：2022）。

小田急はまた、新興住宅地の栗平駅前にCAFÉ & SPACE L.D.K.というコミュニティスペースを作り、リビングのように使えるレンタルスペース、居心地のいいカフェ、勉強や仕事に集中できるワークスペースを用意している。さらに隣駅の黒川駅前にシェアオフィスを核とした複合施設ネスティングパーク黒川を建設・運営し、多様な世代間の交流やにぎわいを創出し「働く、遊ぶ、暮らすのあいだ。」をテーマに郊外型の新しいワークライフを提案している。これらは都心と差別化を図り、「選ばれる郊外」を目指したものだと言える。

そこで実際に「支援型開発」に携わった小田急電鉄の社員や黒川・栗平エリアの郊外開発に携わった小田急不動産の社員に聞き取り調査をした⁽¹⁴⁾。その結果わかったのは、小田急の場合、沿線に住む市民だけでなく、小田急電車に乗って休日に下北を訪れる人々やCAFÉ &

SPACE L.D.K.やネスティングパーク黒川に訪れる人をターゲットに、出逢う場を用意しようとしていることだ。

ここには「出逢いの原則」とでも呼べるものがある。出逢いの原則とは、都市において様々な人々と出逢えることが保証されるべきだという原則である。この原則はこれまで指摘されてこなかったものだ。

もちろん、出逢いには望ましいものとそうでないものがあるだろう。前者の例として、その後友人や人生のパートナーとなる人物との出逢い、地域のふれあい、仕事上の交流といったケースが考えられる⁽¹⁵⁾。後述するように、見知らぬ人どうしの出逢いはその時・その場かぎりだとしても意味をもつ。後者の例として出会い系アプリやサイトを通して児童や青少年が犯罪に巻き込まれるケースがある。出逢いの原則によって都市計画者が保証すべきなのは望ましい出逢いに限るべきだ。

都市において出逢いを保証すべきだという点は、これまでの都市計画の思想からも読み取れるように思える。ジェイン・ジェイコブズは、都市はその定義上見知らぬ人だらけだと言う（Jacobs 1961：Ch.2）。見知らぬ人々と出逢えるように、都市計画において歩道や公園や街路近隣の役割を無視すべきではないと彼女は論じている（前掲書, Ch.2-Ch.6）。それは安全性と多様性を保証するためである。彼女によれば、治安が悪くふれあいのない都市では差別の克服が困難になる（前掲書, pp.76-78：邦訳 p.90）。

また、アンリ・ルフェーヴルは都市が異質なものと社会的弱者を排除してきたことを問題視し、都市において出逢いを保証することを「都市への権利」と呼んでいる（Lefebvre 1968）。

出逢い（邂逅）の重要性はまた、九鬼周造

をはじめ日本の哲学・日本思想のなかでも強調されてきた。本論文で九鬼の思想を論じる余裕はないが、それに関連する二つの研究で出逢いが「あいだ」（間柄）を意識させ、倫理の基礎となっていることを確認しておきたい。

まず、木岡伸夫は九鬼の邂逅の論理を東洋的な「縁」の論理だと論じる（木岡：2017）。縁とは別個の存在どうしの単なる関係でなく、その「あいだ」を自覚する点に特徴がある（前掲書, p.257）。木岡によれば、出逢い（邂逅）とは倫理的に言えば、この場に居合わせる自他が「縁」を確認しつつ、ともに責任を伴う状況に参加することだとする（前掲書, p.266）。

また、宮野真生子は九鬼の邂逅を偶然の間柄として和辻哲郎の思想と接続し、偶然性の倫理を提案する（宮野：2019）。それは偶々ここに集い、間柄を紡ぎ、日常という安定を作っている有り難さ、かけがえのなさであると同時に、偶々出会った困窮している当事者になれない自分の感じるやましさの源泉でもあるという（前掲書, 第8章）。

このようにして見ると、出逢いの原則は、連帯の原則と同様に、関係性の倫理（あるいは間柄の倫理）を強調するように思える。連帯が強い紐帯（ネットワーク）だとすれば、出逢いは弱い紐帯（ネットワーク）だとみなすこともできる（Granovetter：1973）。

連帯があくまで静的で長期的な「共生」を強調してきたとすれば、出逢いはより動的でつかの間の「共在」を強調しているとも言える。倫理学者・水谷雅彦はこの「共在」を説明するため、バーのカウンターで隣り合った、見ず知らずの二人の例を挙げている（水谷：2022, p.146）。二人のあいだで会話が行われずとも、双方は自分とバーテンダーとの会話に隣席の人が入ってくる可能性や、自分に話しかけてくる可能性を予期し、「一緒にいる」という感

覚を双方がもっている。水谷もまたこの共在感覚が、会話と社交を通して、単なるマナーでなく倫理の基礎になると言う（前掲書, pp.159-161）⁽¹⁶⁾。

出逢いはまた、連帯が排他的でなく包括的なものとなるために必要だろう。政治哲学者アイリス・マリオン・ヤングは、コミュニティという理念をその集団に同一化できない人々が排除されてしまう点で批判し、その代わりに、同化されていない他者に開かれたものとして都市生活に注目している（Young：1990, Ch.8）。ヤングによれば、都市生活もさまざまな小コミュニティから成り立っているが、都市生活者はそうした小集団を超えて、政治・商業・行事といった公的な場に出ていき、見知らぬ人と出逢い交流し合う（前掲書, p.237：邦訳pp.329-330）。ヤングは都市を集団の中の差異を排除しない政治的共同体として捉え、そこでの出逢いを強調しているのだ。

以上から、出逢いの原則を都市計画者が従うべき理由を挙げることができる。第一に、それは都市の治安や差別の克服を保証するためである。第二に、それは市民をはじめ都市のステークホルダーに都市の中に「一緒にいる」という共在感覚を育ませ、人々の倫理の基礎となるからだ。第三に、連帯の原則が都市において異質なものを社会的弱者を排除してしまわないように、包括性を確保するためである。したがって、出逢いの原則は妥当だと言ってよいだろう。

では、出逢いの原則の具体的な取り組みはどのようなものか。（祭やイベントなど）交流の場の提供、（通勤や余暇や観光などで）「利用者」が訪れやすい場所にすること、（様々な人々とコミュニケーションを取れる）地域SNSの活用などが挙げられるだろう。

以上から、自律の尊重、無危害、善行、正義

の四原則に加え、連帯の原則と出逢いの原則を都市計画者が従うべき倫理原則として提案する（表2）。ただし、これらの原則は二つだけのフィールドワークを通して提案したものであり、さらなるフィールドワークを通して、原則がさらに追加される可能性を否定するものではない。

6. おわりに

本論文では、都市計画の倫理の第一歩として、都市計画者が従うべき倫理原則を提案した。この原則はつくばスマートシティ倫理原則の同様、スマートシティ事業に取り組むか否かを判断する基準として使うことができるだろう。既に述べたとおり、それはスマートシティ事業に限らず、活用できるはずだ。

もちろん、これで都市計画者が従うべき倫理原則として十分だとは言えないかもしれない。連帯の原則や出逢いの原則以外に追加すべき原則はあるだろうか。都市計画法などの法令の遵守を原則に取り入れ明示してもよいだろう。また、ピーチャムとチルドレスの四原則と対比されるEUのバルセロナ宣言における四原則（自律、尊厳、インテグリティ、傷つきやす

さ（vulnerability）を追加すべきかについて検討する必要があるかもしれない。さらには、望ましい景観形成を倫理原則として考慮すべきかもしれない。

本論文ではフィールドワークとして二つだけを選び、調査を通して二つの原則を見出した。さらなるフィールドワークも必要だろう。

[謝辞] 本論文の草稿について、青木崇氏、加藤猛氏、神崎宣次氏、高木俊一氏、玉澤春史氏から貴重なコメントを戴いた。また、審査過程において査読者の方々からも有益な助言とご指導を戴いた。謝意を示したい。

[付記] 本研究はJSPS学術知共創プログラム「よりよいスマートWEを目指して：東アジア人文社会知から価値多層社会へ」とJST-RISTEX ELSIプログラム（RInCA）「コミュニティのスマート化がもたらすELSIと四次元共創モデルの実践的検討」の研究助成の支援を受けたものである。

表2 都市計画の倫理原則（本論文での最終案、下線太字は暫定案からの変更点）

<p>1. 自律の尊重の原則：都市のステークホルダーに（都市のステークホルダーの参加を通して形成された）複数の選択肢が提供されること。透明性が担保され、都市のステークホルダーが仕組みを理解した上で意思決定できること。具体的な取り組みとして、透明性確保、説明責任の明確化、合意形成メカニズムの構築。</p> <p>2. 無危害の原則：都市のステークホルダーは（生命や健康への脅威や、人権やプライバシーの侵害など）身体的、精神的、経済的な危害に晒されないこと。ただし、危害は損失と区別され、恩恵によって埋め合わせられない。具体的な取り組みとして、都市のステークホルダーのプライバシーの保護、データのセキュリティ確保、システムのセーフティ確保。</p> <p>3. 善行の原則：社会、都市のステークホルダーに恩恵がもたらされること。恩恵は常に、やむを得ない損失を上回ること。具体的な取り組みとして、恩恵とやむを得ない損失の見える化、見える化が利害関係の悪化を生じさせないように工夫。</p> <p>4. 正義の原則：都市の全てのステークホルダーは年齢や性別、人種、宗教、思想、経済的事情等によらず、公平に扱われること。都市計画によりステークホルダー間の格差が広がらないこと。格差を縮小させること。具体的な取り組みとして、ユニバーサル化の推進、効果的な周知手法の開発、公平と平等の担保、デジタル・リテラシーの格差を縮小させること。</p> <p>5. 連帯の原則：都市のステークホルダーが、互いを受け入れ、協力し合い、サポートし合うつながりを作ること。具体的な取り組みとして、<u>町内会や自治振興会の活動支援、若者などの居場所づくりや活躍の舞台づくり、多文化共生社会の実現、持続可能な市民活動の促進、市民団体どうしの連携の促進。</u></p> <p>6. 出逢いの原則：都市のステークホルダーが様々な人々と出逢えることが保証されること。具体的な取り組みとして、<u>交流の場の提供、「利用者」が訪れやすい場所の提供、地域SNSの活用。</u></p> <p>ただし原則の整備・運用に際して詳述化と反照的均衡を採用。</p>

注

- (1) 都市計画とは「都市というスケールの地域を対象とし、将来の目標に従って、経済的、社会的活動を安全に、快適に、能率的に遂行せしめるために、おのこの要求される空間を表面的、立体的に調整して、土地の利用と施設の配置と規模を想定し、これらを独自の論理によって組成し、その実現をはかる技術」を指す(日笠・日端：2015, p.77)。
- (2) 田中朋弘は「倫理学としてのビジネス倫理学」が対象とする諸問題のうちに、私企業以外のビジネス組織(官公庁、各種法人、NPOなど)における倫理的問題を含めている(田中：2004, p.20)。
- (3) 経営倫理的な観点から求められることについて、ジョセフ・R. デジャルダンによる経営倫理学の教科書(Desjardins：2011)を参考にした。
- (4) 内閣府のウェブサイト参照した。
https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/smartcity/ (参照2023-9-25)。
- (5) つくばスマートシティ倫理原則については、つくば市のウェブサイト参照した。
<https://www.city.tsukuba.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuinnovationbusmartcitysenryakuka/gyomuunnai/1/1008536.html> (参照2023-9-25)。
- (6) スマートシティに特化した倫理原則を考える際には、スマート化が一方で目指す人々の幸福実現と、他方で目指す効率性追求をどのように調停するかが課題となるだろう(戸谷：2022)。
- (7) 暫定案では、正義の原則の具体的な取り組みの一つである「スマートシティ化により市民間の格差が拡がらないこと」をスマートシティに特化しないように「都市計画により市民間の格差が拡がらないこと」へ変更した。
- (8) 越前市の「越前市総合計画 2023」を参照した。
https://www.city.echizen.lg.jp/office/030/060/sougoukeikakukaitei2022_d/fil/230531sougoukeikaku.pdf (参照2023-9-25)。
- (9) 越前市での調査の様子はSmart Weプロジェクトの一部として公開されている。
<https://www.smart-we.bun.kyoto-u.ac.jp/index.php/report/518/> (参照2023-9-25)
- (10) 「居場所」や「舞台」という表現は、越前市をフィールドに研究調査を行っている福井県立大学の高野翔准教授によって発案されたものである。
- (11) 出口康夫は、「わたし」の根源的なできなさは「わたし」が常に「われわれ」の一員であり「われわれ」に支えられているとし、行為主体を「わたし」から「われわれ」に移行してウェルビーイングなどを考えるべきだと提案している(出口：2023, 第一講)。
- (12) アラン・ケラハーは公衆衛生倫理を医療や福祉だけでなく都市計画まで広げようと試みている(Kellehear：2005)。
- (13) 越前市の「越前市総合計画 2023」、p.30。
- (14) 小田急沿線での調査の様子はSmart Weプロジェクトの一部として公開されている。
<https://www.smart-we.bun.kyoto-u.ac.jp/index.php/report/614/> (参照2023-9-25)。
- (15) LIFULL HOME'S総研の調査研究レポート「Sensuous City [官能都市]」では、都市計画は「ロマンチックでセクシーであるべきだ」とし、人生のパートナーとなる人物との出会いなどロマンスを測る評価軸を提案している。
<https://www.>

homes.co.jp/souken/report/201509/ (参照2023-9-28)。アイリス・マリオン・ヤングも都市が「他者を引きつけ、安全な日常の繰り返しから抜け出して、新しく見慣れない、驚くべきものに出会う喜びと興奮」をもつ点を「都市のエロティシズム」と表現している (Young: 1990, pp.239-240; 邦訳pp.332-333)。ただし、ヤングはそれが常に恐怖の側面をもつことにも注意している。

- (16) 水谷雅彦は、社交でのマンスプレイングやレディファーストが単なるマナーの問題でなく倫理的問題となっていることを強調する (水谷: 2022, pp.159-160)。

参考文献

(和文)

- 奥田太郎 (2006) 「応用倫理学の方法—原則主義、決疑論、行為者中心主義」、南山大学社会倫理研究所編『社会と倫理』第20号、154-179頁。
- 神崎宣次 (2023) 「スマートシティのための倫理—議論の現状」、関西倫理学会編『倫理学研究』第53号、130-140頁。
- 木岡伸夫 (2017) 『邂逅の論理—〈縁〉の結ぶ世界へ』春秋社。
- 杉本俊介 (2022) 「都市とパンデミック」、*「都市の倫理的変容のための学際研究：持続可能性、情報、レジリエンス、食、経済」プロジェクト報告書*、第2章、2022年4月。
- 田中朋弘 (2004) 「倫理学としてのビジネス倫理学」、田中朋弘・柘植尚則編『ビジネス倫理学—哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版。
- 出口康夫 (2023) 『AI親友論』徳間書店。
- 戸谷洋志 (2022) 『スマートな悪—技術と暴力について』講談社。
- 橋本崇・向井隆昭 (2022) 『コミュニティシッ

プ—下北線路街プロジェクト。挑戦する地域、応援する鉄道会社』学芸出版社。

- 日笠端・日端康雄 (2015) 『都市計画【第3版増補】』共立出版。
- 水谷雅彦 (2022) 『共に在ること—会話と社交の倫理学』岩波書店。
- 宮野真生子 (2019) 『出逢いのあわい—九鬼周造における存在論理学と邂逅の倫理』堀之内出版。

(欧文)

- Beauchamp, T. L. and Childress, J. F. (1979) *Principles of Biomedical Ethics*, Oxford University Press.
- Beauchamp, T. L. and Childress, J. F. (2001) *Principles of Biomedical Ethics*, 5th ed., Oxford University Press. (邦訳: トム・L. ビーチャム、ジェイムズ・F. チルドレス (立木教夫・足立智孝訳) 『生命医学倫理 第五版』麗澤大学出版会、2009年。)
- Clouser, K. D. and Gert, B. (1990) "A Critique of Principlism," *The Journal of Medicine and Philosophy*, 15(2): 219-236.
- Coughlin, S. S. (2021) *Ethics and Epidemiology*, 3rd ed., Oxford University Press.
- Desjardins, J. R. (2011) *An Introduction to Business Ethics*, 4th Edition, McGraw-Hill (邦訳: ジョセフ・R・デジャルダン (文京学院大学グローバル・カリキュラム研究会訳) 『ビジネス倫理学入門』文京学院大学総合研究所、2014年。)
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Jacobs, J. (2016) *The Death and Life of Great American Cities*, Vintage. (邦訳: ジェイン・ジェイコブズ (山形浩生訳) 『アメリカ大都

- 市の死と生』、鹿島出版会、2010年。)
- Kellehear, A. (2005) *Compassionate Cities: Public Health and End-of-Life Care*, Routledge, 2005. (邦訳：アラン・ケラハー (竹之内裕文・堀田聡子監訳) 『コンパッション都市—公衆衛生と終末期ケアの融合』慶應義塾大学出版会、2022年。)
- Lefebvre, H. (1968) *Le Droit à la Ville*, Anthropol. (邦訳：アンリ・ルフェーヴル (森本和夫訳) 『都市への権利』筑摩書房、2011年。)
- McGreevy, S.R., Rupprecht, C.D.D., Niles, D. et al. (2022) “Sustainable Agrifood Systems for a Post-growth World,” *Nature Sustainability*, 5: 1011-1017.
- Meagher, S. M., Noll, S. and Biehl, J. S. (2019) *The Routledge Handbook of Philosophy of the City*, Routledge.
- Sangiovanni, A. and Viehoff, J. (2023) “Solidarity in Social and Political Philosophy,” in E. N. Zalta and U. Nodelman (eds.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2023 Edition).
<https://plato.stanford.edu/archives/sum2023/entries/solidarity/> (参照2023-9-28)。
- Simon, J. (2021) “Introduction: Introducing Philosophy of the City,” *Topoi*, 40: 387-398.
- Young, I. M. (1990) *Justice and the Politics of Difference*, Princeton University Press. Reprinted 2011. (邦訳：アイリス・マリオン・ヤング (飯田文雄、菊田真司、田村哲樹、河村真実、山田祥子訳) 『正義と差異の政治』法政大学出版局、2020年。) ただし、本文中の原書のページ数はリプリント版から。

多様なステークホルダーに対する 社会的事業継続のためのマネジメント

— 安全装置による多様な利害の許容と誘導 —

Diverse Stakeholder Management to Continue Social Business:
Tolerating and Guiding Diverse Interests by “dispositif de sécurité”

東京経済大学 経営学部 准教授 **石黒 督郎**

Associate Professor, Faculty of Business Administration, Tokyo Keizai University **Tokuro Ishiguro**

ABSTRACT

In recent years, many companies in Japan have made various efforts to achieve the Sustainable Development Goals. However, as social issues have become more diverse, it is very difficult for companies to solve them alone. Social innovation research and CSV research point out the importance of cooperation among various stakeholders, such as companies, government, and the third sector, in order to solve social issues, as well as the importance of maintaining and sustaining such cooperative relationships. On the other hand, approaches to individual stakeholders do not have the influence to produce significant changes that solve social issues. This study focuses on Foucault's concept of “dispositif de sécurité”, which discusses a new governance theory of population, and suggests a new management approach to engage and retain stakeholders in social projects by guiding the interests of diverse actors.

キーワード

社会的事業、ステークホルダー、ソーシャル・イノベーション、CSV アライアンス、安全装置

1. はじめに

持続可能な開発目標の達成に向けて近年、日本でも多くの企業が様々な取り組みを行っている。特に環境問題に関わる分野では、海洋汚染の原因となるマイクロプラスチックの削減を目的としたレジ袋の有料化や、プラスチック容器の完全リサイクルを目指した新型容器の開発を行う企業や、海洋ゴミを素材にトレイや植木鉢などを製作・販売する社会的事業が展開されている。このようにSDGsをきっかけに、多く

の企業が社会的事業を展開し、社会的課題の解決に注力しようとしている。しかし、2022年の各国のSDGs達成度を比較したランキングにおいて日本は19位であり、2017年の11位から低下し続けている。特に自然環境、ジェンダーに関わる分野は「深刻な課題がある」と判断されており、その解決は進んでいないのが現状である。

このような現状の背景には社会的課題の多様化、複雑化がある。規制・法制度の変革だけ

でなく、人々の認知の領域の変革が必要となるなど、その解決には長期的な取組みが求められる。他方で、多様化、複雑化した社会的課題に対して、一企業がその解決に当たるのは限界がある。特に長期的な取組みを行うためには、当該企業の資源、経営能力に大きく左右されてしまう。そのため、社会的課題の解決のために企業、行政、サード・セクターといった多様な組織が連携するとともに、その協調関係を維持、継続していくことの重要性が増している。

そこで本論文では、事業によって社会的課題の解決を試みるマネジメントを分析してきたソーシャル・イノベーション研究、CSV研究がステークホルダーとの連携をどのように議論してきたのかに言及しつつ、社会的事業を維持・継続するための多様なステークホルダーとの協調関係に着目していく。そのうえで、人口という新たな統治論を議論するFoucaultの安全装置の概念から、ステークホルダーの多様な目的、利害を前提とした新たなマネジメントを模索する。

2. 社会的事業の持続性とステークホルダー

社会的課題の解決を目的とした議論にソーシャル・イノベーションおよび、社会的企業研究がある。ソーシャル・イノベーションは、社会的課題を解決するための、これまでにはない新たな主体として社会的企業・社会企業家を定義し、「社会的企業・社会企業家とはいかなる主体か」、「社会的企業・社会的企業はいかにして社会的課題を解決に導くのか」という観点からソーシャル・イノベーションを捉える理論的・経験的研究の蓄積が行われてきた(eg., Defourny, 2001; Dees, 1998; 谷本・大室・大平・土肥・古村, 2013 藤井・原田・大高, 2013)。これらの研究の中で特に社会的包

摂に着目した議論を展開してきたのが、欧州における労働統合型社会的企業(WISE)の議論である。

欧州におけるソーシャル・イノベーション研究では、Giddens (1999) による*The Third Way* (邦訳『第三の道』)の影響下にある。彼は、欧州における保守主義と新自由主義それぞれの行き詰まりを、Schumpeter (1926) に依拠しつつ企業家精神のダイナミズムによる解決を目指す第三の道という新たな政治思想が提示した。その具体的な手段として注目されたのが、NPOと協同組合といったサードセクターである⁽¹⁾。これらのサードセクターは、互酬性を重視する連帯経済を基盤に、参加者の共益を重視し、失業者や障がい者などの労働市場から排除されてしまった人々の就労支援などを行い、政府の福祉政策を補助してきた(藤井・原田・大高, 2013, 29頁)。このような活動の背景にあるのが、福祉国家のリストラクチャリングとサード・セクターの再編成の影響である。経費削減、資源、組織運用の合理化を目的に政府は、委託契約という形で公共サービスをサード・セクターへと転化してきた。サード・セクターは、福祉サービスを事業化するとともに、そこに雇用を生み出すことで、単なる職業支援にとどまらず、多様な社会的排除に対して、より広い社会的包摂を実現してきた。このような多様な社会的包摂が実現されてきた要因は、多様なステークホルダーと社会的企業の関係性にある。

Evers and Laville (2004) は、政府、市場、コミュニティの媒介領域に値する組織とみならず三極モデル(tri-polar model)と呼ばれる認識枠組みから社会的企業と多様なステークホルダーの関係性を捉えている(邦訳, 359-360頁)。この三極モデルが含意するところは、政府、市場、コミュニティの間の相互作用を駆動

させていく媒介的存在として社会的企業を捉えていることにある。相互作用の媒介として社会的企業は、政府、市場、コミュニティから多様な支援を獲得していく。政府との関係においては、公共政策の政策形成過程に働きかけることで、社会問題の実情を政策過程に反映させ、補助金をはじめとする政策的支援を要請する。公的資金が投入されることで、採算性の制約に縛られないサービス共有が可能となる。他方で、市場との関係では、市場メカニズムを取り入れビジネスを展開することにより、自由度の高い資金を獲得することが可能になる。ビジネスによって得られた資金は、公的資金よりもその用途を自由に選択することができ、それにより幅広いサービス供給が可能になる。コミュニティとの関係では、社会的企業がコミュニティに根ざしていることで、寄付やボランティアを含む多様なソーシャル・キャピタルの動員を可能にしていく（藤井・原田・大高, 2013, 79-80頁）。コミュニティを基盤にすることで社会的企業は、社会問題、とりわけ社会的排除を受ける当事者に対して参加の場を作り、当事者のニーズを強く社会目的に組み込む起点となる。このように社会的企業がそれぞれの関係構造を媒介し、その資源を有機的に動員していくことで、社会を変革するソーシャル・イノベーションが実現されていく。

このように社会的企業と、政府、市場、コミュニティといった多様なステークホルダーの関係性は、ソーシャル・イノベーションの実現において非常に重要なファクターと言える。しかしながら多様なステークホルダーとの関係性をもたらすのは、プラスの影響ばかりではない。政府、市場、コミュニティからの資源動員を行うが故に、動員した資源に対する多様なアカウントビリティを社会的企業は要請されることになる。結果として社会的企業は、政府、市

場、コミュニティでそれぞれ異なるニーズ、文化、ロジックに影響され、それに翻弄されかねない。どれか一つに過度に依存すれば、それぞれが持つ短所（政府の失敗や市場の失敗）を引き継ぐことになり、社会的課題の解決は遠くと同時に、事業そのものの存続意義を失う。このような課題に対して、社会的企業は、多元的目標、マルチ・ステークホルダー、多元的経済とソーシャル・キャピタルという3つのレベルで多元的な性質を持つことで、事業を存続させてきた。これらはハイブリッド構造と呼ばれ、社会的企業の重要な組織構造であるとしている（Evers and Laville, 2004）。社会的企業は、このハイブリッド構造において、多元的な目標を調整し、多様なステークホルダーの参加の場を作ることで、ソーシャル・キャピタルを含む多様な資源動員を可能にしていく。社会的企業の役割は、政府、市場、コミュニティを媒介することで、どれかに依存することなく、それぞれが持つ長所を引き出し、多様な目的を達成する駆動力として事業を維持してきた。

同様にステークホルダーの関係性から社会的事業の持続性を議論しているのが、CSV（Creating Shared Value）を起点とする議論である。Porter & Kramer（2011）は、「企業は、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」（p.64）、「社会的責任、慈善活動、持続可能性ではなく、経済的成功を達成させるための新しい手法」（p.64）であるCSVの概念を提唱した。いわば、企業の利益追求活動としての事業と、社会的課題の解決などの社会貢献を一体化したものである。CSVは、CSRに代わる新たな概念として登場し、社会的課題をはじめとした課題に対応していく新たな戦略として注目されている。日本でも多くの企業がCSVに関心を持ち、事業に組み込み

だしている⁽²⁾。CSVを多くの企業が採用しようとする理由には、CSVと従来のCSRの違いにあると言えるだろう。高岡（2016）が指摘するようにCSVは、既存の利益獲得のあり方を抑制するネガティブフィードバック思考を採用するCSRアプローチとは異なり、社会的ニーズから既存製品・事業を再考し、新規市場の開拓や市場の成長を通じて利益の最大化を指向するポジティブフィードバック思考で独自性を拡張し、資源利用効率が効く範囲で事業の成長を目指す（81頁）。そのため企業は、CSRの受容という必然的なコスト負担を理解した上で、従来の競争のようなパイの奪い合いを回避しつつ、新たな市場成長が可能なCSVを戦略的に採用していると言える。

他方で、CSVの概念には批判的な指摘もある。例えば、岡田（2015）は、CSVの実現に向けて企業が行動様式を具体的にどう変えるべきか、その具体的方策が提示されていないことを批判する。これまでトレード・オフの関係として捉えられてきた利益追求と社会性を、いかに両立させる形で事業に落とし込むのか、という具体的な方策に関してPorterらは言及していない。彼らが期待するのは経済的価値と社会的価値を両立させるイノベーションであり、そのイノベーションを実現できるかどうかは当該企業の資源、能力に依存することとなる。田畑（2022）は、企業能力への依存に対して、CSVは法規制や規範の遵守とは異なり、他社と横並びで容易に真似できる企業活動ではないことを指摘し、結果として社会的な目標意識が高く企業能力に優れた一部の企業だけで実践可能なものであると批判する。

このようなCSVの課題に対して、複数の組織での連携に活路を見出す研究がある。例えば、大倉（2014）は、企業がCSVを本業に組み込む上で、企業・NPO・行政等の多様なセ

クターと連携するケースが増加傾向にあり、今後もその傾向は強まると指摘している。その成否を企業能力に依存するCSVに対して、複数の企業、組織が連携することで、足りない資源、能力を補う目的が根底にあるだろう。また、多様、複雑化する社会的課題に対して、企業が単独でその解決を試みることの限界も指摘されている（大倉，2012）。そのためCSVの実現には、企業をはじめとした複数のセクターが連携し、互いの持つ資源、能力を活用していくことが重要であり、そのような連携関係を構築、維持していくことがCSVの成否を大きく左右する。このような複数組織の連携に関して石田（2020）は、CSVアライアンスという概念を用いて議論を展開している。石田（2020）はCSVアライアンスを、「企業、NPO、大学、行政等の組織が協働し、社会的課題の解決を図りながら、同時に経済的価値を創出し、自らの競争力を高めていくことを目的とする枠組み」と定義している。CSVアライアンスの議論では、アライアンスの成功とアライアンスの持続性との相関を指摘し、CSVアライアンスを持続させるためのマネジメントが議論されている。石田（2020）は、化粧品会社ラッシュとNGOによる「イヌワシプロジェクト」のアライアンス事例、マイクロソフト、ポルトガル政府による「電子スクール計画支援」のアライアンス事例を分析している。この比較分析を通じて石田は、ステークホルダー間のガバナンスがアライアンスの継続に大きく影響していることを指摘する。「イヌワシプロジェクト」の事例では、地域コミュニティとの積極的な対話を行う相互的なガバナンスが行われ、目的を共有することで今後も関係性を持続させるアライアンスの更なる進展を示唆している。逆に「電子スクール計画支援」の事例では、ステークホルダーに対して相互に作用し合うようなガバナン

スが積極的に行われたわけではなく、結果的にプロジェクトは終了を迎えている。これらの分析を通じて石田は、「明確なガバナンス体制の整備」、「地域コミュニティとの対話」がCSVアライアンスを持続させる要因として指摘している。

ソーシャル・イノベーション研究、CSV研究ともに、社会的課題に対して単独企業だけで解決に挑むのではなく、企業、行政、サード・セクターといった多様なステークホルダーと協力することの重要性が指摘されている。特に現代社会が抱える課題は複雑化、多様化の傾向があり、これに単独の企業が対応することには限界がある。これらに対応していくためには、より多様なステークホルダーとの協調関係を構築し、それを維持し続けるマネジメントが必要となる。

3. 安全装置から見出される多様な目的、利害の誘導

ソーシャル・イノベーション研究が示唆するように、政府、市場、コミュニティといった多様なステークホルダーと協力関係を構築するためには、政府、市場、コミュニティでそれぞれ異なる目的、文化、ロジックの影響を避けられない。特に資源の動員には、それに伴うアカウントビリティが求められると共に、過度な依存関係により依存先の短所に取り込まれないようにバランスを取る必要がある。しかし、CSVアライアンス研究が指摘するように社会的課題の解決には多様なステークホルダーの協力が不可欠であり、それらに対して個別にアカウントビリティを果たしつつ、その協力関係のバランスを維持し続けることは非常に困難なミッションと言える。多様なステークホルダーとの協調関係を議論する上で本論文が検討するのは、個別のステークホルダーと企業の間を捉

えるのではなく、多様なステークホルダーを総体としてマネジメントしていく方法である。そこで本論文では、Foucault (2004) による一個人ではなく各主体を総体として捉えた権力作用の議論に着目する。

そもそもFoucault (1975) は『監獄の誕生』(原題: *Surveiller et punir, Naissance de la prison*) において、装置としての監獄に注目していくことで、権力と主体化の関係を解き明かしていた。装置としての監獄は矯正施設であり、収容者の身体を規律のもとで管理し教育(訓練)する権力空間である。Foucault (1975) は、この権力空間において行使される、主体を規格化していく技術を議論してきた。装置としての監獄は、監視によって主体の身体と精神を管理することで、損得勘定を超えて犯罪を選ばない人々の主体化へと導いていく。すなわちFoucault (1975) は、装置としての監獄に、権力関係にとって何が望ましく何が望ましくないかを自発的に判断する人々の主体化の作用を見いだした(邦訳, 204-205頁)。ソーシャル・イノベーション研究の三極モデルや、CSVアライアンス研究におけるアライアンス形成の議論は、各主体を社会的課題を解決するステークホルダーとして主体化していくマネジメントを提示してきたと言えるだろう。例えば、当事者の意思決定への参加や対話は、彼らの意思をソーシャルビジネスへと反映させることでその解決を実現するだけでなく、当事者をステークホルダーとしてコミットメントさせるマネジメントと言える。

このようにFoucault (1975) は、監獄において収容者の行動を管理することで、権力者にとって望ましい規格化された主体を作り上げていく実践を分析した。他方で、この議論は監獄という閉鎖的、限定的な空間の中での一個人に対する権力作用の議論に過ぎない。これに対して、1977年から1978年にかけての講義録をま

とめたFoucault (2004) の『安全・領土・人口』(原題: *Securite, Territoire, Population*) では、一人へと向けられてきた権力作用であったキリスト教における司牧の権力の崩壊から、総体としての人口へと向けられる権力作用の登場を議論している(中山, 2010, 144-145頁)。司牧の権力は、まさに一個人に向けられる管理である。司牧は、個人を救済の道へ導くことを目的に、法(戒律、神の意志)を定式化しそれに従っているかを見守り、正しくまっすぐな臆見を精神に明記して提案し課す、いわば真理を教える役割を担っていた(Foucault, 2004, 邦訳207-208頁)。司牧は、信徒たちの告白・懺悔を聞き取り、それぞれの抱える罪、状況に応じた対話を行うことで、キリスト教徒として望ましい判断と振る舞いを教え込み、良き教徒を作り上げていく。この救済、法、真理を根幹とする司牧の統治は、「各個人が、年齢と地位にかかわらず、その一生を通じて、自らの行動の細部に至るまで、ある他者(司牧)によって統治されるべきであり、統治されることを受け入れるべきであり、すべての人はこの他者との間で、全体的であると同時に、緻密で詳細な服従の関係を結んで、自らの救済を目指すべきである」という原則によって成り立っている(中山, 2010, 142頁)。この原則は、司牧と各個人の密接で強固な関係性を示している。Foucault (2004) は、個人を操り誘導する活動、およびその誘導を誰かに任せるやり方を操行(*conduit*)と呼び、この操行をキリスト教的司牧によって西洋社会に導入した根本的要素の一つとしている。他方で、この教会による操行は、「統治されないでいるためにはどうすればよいか」を問う反操行を生み出す(中山, 2010, 142頁)。人々は、日常的な振る舞いにおいて、司牧からの指導から逃れようとする一方で、国民国家を設立することで、教会と結びついた支配から離脱しよう

としたのである。ここで重要なのが、この反操行という試みが、操行そのものを否定する試みではないことである。反操行は、自分にとっての真の意味での操行を模索する試みであり、いわば何に従うのかを問い直す試みである⁽³⁾。ゆえに反操行は、「よりよく統治されるにはどうすべきか」という問いへと変化していく(中山, 2010, 145頁)。

自らよりよく統治されることを求める主体となった国民に対して、もはや権力作用の対象は一個人である必要はない。むしろ、各個人のあるがままの生き方を前提に、各個人のよりよく生きようとする試みに注目した統治が登場してくる。Foucault (2004) は、重農主義による個人の利益追求の自由化を例に、各個人のあるがままの生き方を前提に、各個人のよりよく生きようとする試みに注目した統治に焦点を当てたのである。豊作・安価、不作・高騰といった穀物の変動に対して、法・規律のシステムはあらかじめ妨害、制約をかけてきた。しかし、重農主義の統治では、「変動の現実自体に接続し、現実には属する他の諸要素とこの現象を関連づけることで、この現象からいわばいささかも現実性を奪わないまま、この現象を妨害しないままに少しずつ補正し、ブレーキをかけ、最終的には制御し、最終的には取り消すというもの」である(Foucault, 2004, 邦訳, 46頁)。例えば、価格の高騰を防ぐことを目指すのではなく、反対に価格が上昇するのを認可し、優遇しさえする。あるいは、ストックの禁止の抹消、輸出の禁止の抹消を行えば、豊作でも市場に出回る穀物は軽減され、価格は上昇する。Foucault (2004) は、重農主義が採用したこの手法を安全装置と呼び、国民全体において行使される内的なメカニズムとした(邦訳, 14頁)。この安全装置が対象とするのは、人口という総体であり、全体として政治的な主体として振

舞っているとみなすのである。この人口が内包する各個人の利益追求に対して、統治はそれをより良く行える環境の調整を行なっていくのである。監獄の誕生の議論は、一個人の倫理的判断に介入していく仕組みとして装置を位置づけてきた。それに対してFoucault (2004) は、管理の対象を個人から人口へと変えることで、人々の判断を一定の方向に調整する統治の手法として、装置のあり方を安全装置へと転換していったのである。

Foucaultによる各主体を人口という総体としてとらえる権力作用の議論を起点に、社会的課題とそれの解決に向けたステークホルダーへのマネジメントを議論していく。我々は操業・反操業を繰り返すことで「より良く統治されるにはどうすべきか」を問いつつ、教会の権力作用から離脱するために国民国家を設立したように「より良い統治とは何か」を問うてきたと言える。この繰り返される問いかけの中で社会的課題は認知され、「社会的課題を解決可能な新たな社会とは何か」、「その社会を実現するためにどうすべきか」という新たな問いかけを生み出してきた。より良い統治を求める各主体は、寄付などの資金提供、社会的事業が提供する商品・サービスへの消費行動の変容、選挙を通じた政治的解決など様々な形で解決に向けた実践を行っていく。一見すると、より良い統治を望み、統治されたがる主体は、自ら進んで社会的課題解決のために資源を提供する存在であり、ステークホルダーとして資源動員するためのマネジメントは不要であるようにも見える。しかし、解決すべき課題として認識していながらも解決に向けた資源動員や協力関係の構築は困難である。その理由は大きく分けて2つある。1つ目は一個人に向けた権力作用の限界である。ソーシャル・イノベーション研究、CSVアライアンス研究のどちらの研究群も、各主体

をステークホルダーとして動員していくためのマネジメントを議論してきた。各主体が持つ多様な目的、文化、ロジックに対して、新たな利害関係の調整や利益誘導を行うことで各主体をステークホルダーとして動員していく。しかし、Foucaultの議論にもあるように、一個人を対象とするマネジメントは限定的な権力作用であり、それを継続していく必要に迫られる。社会的課題の解決には、より多様なステークホルダーの資源動員が不可欠であり、より多くの主体が自ら利益を見出せるように誘導する必要がある。2つ目は既存の制度、利害関係の存在である。既存の制度自体がより良い統治を問う過程で生み出されてきたものであり、各主体は既存の制度を利用することで利益追求を行なっている。この利益追求の弊害として生まれる社会的課題の解決には各主体の行動変容が必要となる。その際、行動変容によって阻害される利益が大きければ行動変容は進まない。PorterらはCSVの議論を通じて社会的コストが経済的利益とトレードオフの関係性にあるのではなく、社会的コストが経済的利益とポジティブな関係にあることを主張してきた。それにより多くの企業に社会的価値の創造を目指した行動変容をもたらしてきた。しかし、この行動変容はあくまで企業、あるいは投資家を対象としており、消費者のような広範な主体の行動変容をもたらす議論とは言い難い。以上のように、社会的課題を解決可能な新たな統治へより多くの主体を誘導するマネジメントを議論する必要があると言える。

Foucaultの安全装置の議論は、各主体の利益追求に着目することで新たな統治へと誘導していく新たな権力作用に言及している。安全装置の議論から見えてくるのは、各個人の自由な利益追求を許容することで、自発的に事業へと導いていくマネジメントの可能性である。

このような自発的参加の重要性を議論しているのが、マルチステークホルダー・プロセスである。マルチステークホルダー・プロセスは、現代社会が抱える社会的課題の解決策の一つとして注目され、企業、政府、市民団体をはじめとしたサードセクターといった異なる属性を持った多様なステークホルダー間での連携に基づいている (Waddock, 2013)。内閣府では、これを「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2者間では解決の難しい解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」と定義している。マルチステークホルダー・プロセスは、これまでに議論してきたソーシャル・イノベーション研究、CSV研究と同様に、社会的課題に対して多様なステークホルダーとの協調関係の必要性に言及しつつ、補完的な資源を保有する各主体をステークホルダーとして参加させる仕組みと言える。参加させる仕組みに関して石田 (2020) は、過度に規則志向なアプローチではなく、自発的行動に基づいた集合的な参加を組織することで問題の動態や複雑性に取り組むことが可能であると指摘している。多様なステークホルダーは、それぞれが多様な目的や利害を持ち、その達成のために行動する。彼らが持つ多様な利害を達成可能な、あるいはステークホルダーが利害を自ら見出すことが可能な事業をデザインしていくことで、その自発的な参加・協力を促すことができるだろう。多様な目的、利害を許容しつつ、事業への協力によってそれが可能なように調整していく。Foucaultが提示した安全装置は、この多様な利害を誘導していくマネジメントである。

以上の議論を踏まえて、社会的事業に多様なステークホルダーの参加を導く新たなマネジメントを示唆していく。既存制度は安全装置として機能し、多くの主体の利益誘導とその

実現を図ってきた。企業自身も既存制度を利用することで、各主体の利害を予測・調整することで、ステークホルダーとして事業へと誘導してきた。この利害の誘導は企業だけでなく、政府、サードセクターも実践してきた権力作用である。しかし、そこでの取りこぼしや、既存制度の狭間に落ち込んだ不利益が社会的課題を生み出してきた。社会的課題は、既存制度による利害調整の失敗であると言える⁽⁴⁾。社会的課題の解決は、社会問題に関わる各主体に対して、その利益追求の再調整を図る実践と言えるだろう。社会的企業は、既存の制度で追求される利益とは異なる方法を示すことで、取りこぼされてきた社会的弱者の利益追求を社会的事業へと新たに誘導していく。社会的弱者は社会的事業に参加することで利益追求を可能にする領域を獲得し、社会的弱者からの脱出を図っていく。この時重要になるのは、社会的事業が社会的弱者の利益追求のみを実現するものではないことである。既存研究では、社会的弱者の救済という共通目的を起点にステークホルダーの参加を議論してきた。確かに社会的弱者の救済という目的は、社会的企業としての存在理由そのものであり、多様なステークホルダーに呼びかける為の重要な鍵である。しかし、それに固執することは、各主体が持つ多様な目的や多様な利益追求を阻害し、多様なステークホルダーの参加を困難にさせる可能性がある。あくまで社会的企業は、多様なステークホルダーの利益追求を社会的事業へと誘導していくマネジメントを行う必要がある。本論文では社会的事業へと利益誘導をする2つのマネジメントを示唆する。

1つは、既存制度へと向かっていた利益誘導をズラすマネジメントである。多様な主体の利益誘導を実現している既存制度が持つ法規制、文化、ロジック等を利用することで、既存制度と社会的事業が近い利益追求の方法であ

るように見せるのである。既存制度からのズレであるが故にこれまで実現してきた利益追求を内包し、多様なステークホルダーの参加を誘導できる。この時、社会的事業は既存制度と重なる、あるいは擬態する形で設計される。

2つ目は逆に、既存制度が行う利益誘導と距離を取るマネジメントである。前述のように既存制度は多様なステークホルダーの利益誘導を行なっている。社会的事業が新たな利益追求の方法として多くの主体をステークホルダーとしていくならば、既存制度との利益衝突が起こる可能性が高い。もっともその可能性が高いのは、顧客を同じくする既存ビジネスとの顧客の奪い合いだろう。このような利益衝突が大きくなれば、既存制度からの協力を得られず多様なステークホルダーの参加を妨げることになる。社会的企業は、既存制度と社会的事業の棲み分けを図ることで、この衝突を避ける必要がある。このような棲み分けは社会的事業の領域を狭めることになるが、他方で既存制度と相互補完の関係を構築し、それぞれの領域が運動することで多様なステークホルダーの利益追求を誘導・許容可能にすることができる。この時、社会的事業は既存制度とは異なる領域、モデルとして設計される。

4. 本論文の意義と課題

本論文は、多様化、複雑化する社会的課題を事業によって解決していくために、社会的事業を維持、継続するマネジメントを検討してきた。そこで本論文では、事業によって社会的課題の解決を試みるマネジメントを分析してきたソーシャル・イノベーション研究、CSV研究がステークホルダーとの連携をどのように議論してきたのかに言及しつつ、社会的事業を維持・継続するための多様なステークホルダーとの協調関係に着目してきた。

ソーシャル・イノベーション研究では、政府、市場、コミュニティの間の相互作用を駆動させていく媒介的存在として社会的企業を捉えてきた。相互作用の媒介として社会的企業は、政府、市場、コミュニティから多様な支援を獲得していくことを可能にする。社会的企業は、ハイブリッド構造において、多様な目標を調整し、多様なステークホルダーの参加の場を作ることに成功してきた。CSV研究では、企業の能力に依存してしまうCSVの課題に対して、複数の組織での連携に見出すCSVアライアンスに着目した。石田（2020）は、アライアンスの成功とアライアンスの持続性との相関を指摘し、CSVアライアンスを持続させるためのマネジメントとして明確なガバナンス体制の整備、「地域コミュニティとの対話」を提示している。これらの議論に共通するのは、社会的課題に対して単独企業だけで解決に挑むのではなく、企業、行政、サード・セクターといった多様な組織と協力することの重要性であり、より多様なステークホルダーとの協調関係を構築し、それを維持し続けるマネジメントの必要性である。

本論文では、Foucaultの安全装置の議論から、多様な目的を許容することでステークホルダーを事業へと導いていくマネジメントを示唆した。多様なステークホルダーは、それぞれが多様な目的や利害を持ち、利益追求を行なっている。多様なステークホルダーの参加や、協調関係を維持していくためには、多様な目的、利害を許容しつつ、事業への協力によってそれが可能なように調整していくことが重要である。各主体は、自らの利益追求のために、ステークホルダーとして社会的事業へと参加していく。Foucaultが提示した安全装置は、この多様な利害を誘導していくマネジメントである。その上で本論文では、社会的事業へと利益誘導をする

2つのマネジメントとして、①既存制度と重なる形で社会的事業を設計した上で既存制度に向かう利益誘導をズラすマネジメント、②既存制度とは異なる領域に社会的事業を設計した上で既存制度と相互補完するように利益誘導を行うマネジメントを示唆した。これらのマネジメントは、社会的事業を継続していくための具体的なマネジメントであると同時に、政策論としてのマルチステークホルダー・プロセスにも新たな観点を見出すことができるだろう。異なる属性を持った多様なステークホルダーらが参加・合意形成するためには、対話の場が不可欠である。この対話の場を通じて、それぞれが持つ補完的資源を集約させていく。このような対話の場であり、資源集約の要となるハブを、既存制度に対してどのように位置づければ、多様なステークホルダーが持つ資源をより効率よく集約・運用可能になるか、といった観点での議論を提供できるだろう。

本論文は、共通の目的や個別具体のステークホルダーに対するマネジメントに着目してきた先行研究に対して、多様なステークホルダーを総体として捉え利益誘導を図ることに着目している点に理論的な貢献があると言える。しかし、本論文が示唆したマネジメントは、あくまでコンセプト段階に過ぎない。示唆した2つのマネジメントは真逆のマネジメントであり、いかなる状況においてどちらのマネジメントが有効であるかなどの検証が不十分である。そのため、今後の研究においてケース分析を重ね、十分な検証を行っていく必要がある。

注

(1) 欧州におけるソーシャル・イノベーションの研究蓄積を行ってきたEMESネットワーク (L' Emergence Des Entreprises Sociales) は、社会的企業をNPOと協同

組合によって構成されるサードセクターの現代的展開として分析している。

- (2) このようなCSVの実践を促進する要因としてSDGsへの注目があるだろう。2015年に国連サミットで採択された文章『Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development』(2030アジェンダ)内にある「Sustainable Development Goals: SDGs」は、現在社会が抱える課題を網羅的に提示しつつ、それらに対処可能な持続可能な社会を目指す目標である。SDGsが掲げる目標に対して企業は、CSVによる課題解決が期待されている。
- (3) Foucault (2004) は、宗教改革を取り上げつつ、宗教改革が伝統的な教会の導きに抵抗しながら、真の教会を目指した反操行であったことを例に挙げている。反操行を通じた自らよりよく統治される主体への変化が、司牧の支配よりも微細なところで国民を支配し直そうとする試み、統治国家を生み出したと指摘する。
- (4) 同様の主張をするのがLeadbeater (1997) である。彼は社会的課題を政府の政策によって引き起こされる「政府の失敗」、企業活動によって引き起こされる「市場の失敗」によって生じた問題であると指摘している。

参考文献

- Dees, G. J. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-68.
- Deforny, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*. The Emergence of Social Enterprise.
- Evers, A. & Laville, L. J. ed. (2004). *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Pub (内山哲朗, 柳沢敏勝訳『欧州サードセクター—歴史

- 史・理論・政策』日本経済評論社, 2007).
- Foucault, M. (1975). *Naissance de la prison*. Éditions Gallimard. (田村俣訳. 監獄の誕生. 新潮社, 1977).
- Foucault, M. (2004). *Securite, Territore, Population, Cours au College de France 1977-1978*. Edition etablie sous la direction de Francois Ewald et Alessandro Fontana, par Michel Sanellart. Editions du Seuil / Gallimard. (高桑和巳訳. 安全・領土・人口. 筑摩書房, 2007).
- Giddens, A. (1998). *The Third Way*: Polity Press. (佐和隆光訳. 第三の道 効率と公正の新たな同盟. 日本経済新聞社, 1999).
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, 89, (1-2) Jan-Feb, 66-77.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung uber Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (2. Aufl.), Duncker & Humblot. (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一. 訳. 経済発展の理論: 企業車利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 上巻・下巻. 岩波文庫, 1977).
- Waddock, S. (2013). The Wicked Problems of Global Sustainability Need Wicked (Good) Leaders and Wicked (Good) Collaborative Solutions, *Jornal of Management for Global Sustainability*. 1, (1), 91-111.
- 藤井敦史, 原田晃樹, 大高研道 (2013) 『闘う社会的企業』勁草書房。
- 石田満恵 (2020) 「CSVアライアンス発展プロセスモデルの構築 - CSV企業と異種セクター間におけるアライアンス事例 -」『日本経営倫理学会誌』, 第27号, 101-116頁。
- 石田聖 (2020) 「マルチステークホルダープロセスにおける大学の役割に関する諸考察」『長崎県立大学論集 (経営学部・地域創造学部)』, 第54号, 79-104頁。
- 中山元 (2010) 『フーコー - 生権力と統治性 -』河出書房新社。
- 岡田正大 (2015) 「新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか」『Diamond Harvard Business Review』, 第40号, 38-53頁。
- 田端和彦 (2022) 「CSV経営の今日的意義と課題」『静岡産業大学情報学部研究紀要』, 第24号。
- 高岡伸行 (2016) 「CSVのリコンストラクション: 社会的責任ビジネスとしてのCSVのメカニズム」『日本経営倫理学会誌』, 第23号, 71-84頁。
- 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土肥将敦, 古村公久 (2013). 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版。

近年の医薬品企業の不祥事に対する 行政処分の妥当性と均一性に関する考察

Consideration of the validity and uniformity of administrative penalties for
scandals in pharmaceutical companies in recent years

東北公益文科大学 広崎 心
Tohoku University of Community Service and Science Shin Hirosaki

ABSTRACT

In recent years, several generic companies and CMOs have committed GMP violations. The Ministry of Health, Labor and Welfare and the prefectures under its jurisdiction imposed strict suspension of operations on these companies. Furthermore, since the persons responsible for disposal have jurisdiction over different prefectures, it is unclear whether the disposal is uniform. We investigated the appropriateness of administrative penalties and the uniformity of penalties.

As a result, it is considered appropriate if the person taking the disciplinary action considers the fact that the upper management was aware of the violation to be a serious consideration. However, when the evaluation item was the presence or absence of maliciousness, there were cases where the punishment was severe and cases where the punishment was light.

キーワード

医薬品企業、ジェネリック、GMP 違反、企業不祥事、行政処分

1. はじめに

医療用医薬品（以下、医薬品）業界では2021年初旬から大規模な流通困難が続いている。2年以上経った2023年6月時点でも、限定出荷と供給停止の合算値は、医薬品全体で22.3%、ジェネリックのみで32.5%に達している（品目数ベース）。要因は2021年に中堅ジェネリック企業による製造部門の不祥事（以下、GMP⁽¹⁾違反）によって有害事象が発生した事案を機に、複数企業でGMP違反が発覚したた

めである。そして、この一連の不祥事では、GMP違反を起こした8社のうち5社に対して業務停止命令が下され（薬機法第75条）、うち2社（小林化工、日医工）はその処分が要因となり他社に事業譲渡されるに至った⁽²⁾。なかでも小林化工に対する業務停止命令は過去最長の116日に達した。このように医薬品業界では厳格な行政処分が下されるが、実施者は厚生労働省ではなく管轄都道府県であるため、著者は自治体間で均一性が保たれているかという懸念を

抱いた。そこで本研究では、まず、変更管理に関する諸問題を中心に多面的視点からGMP違反の発生要因を分析した。次に、厚生労働省が2021年8月に施行した「医薬品医療機器等法に基づく業務停止命令等取扱規則」（以下、「取扱規則」）における基本事項に則って、行政処分の妥当性や自治体間の均一性について検証を行い、最後にこれら視点を含め一連の不祥事全体を俯瞰し考察を行った。

2. 先行研究と先行事例から見た本研究の所在

本研究は医薬品業界における製造部門の不祥事に対する行政処分の妥当性や自治体間の均一性について考察を行う事例研究である。企業不祥事に関する代表的な事例研究には、高橋ら（2009）、八田（2011）、井上（2015）、安岡（2018）、国廣（2019）、井上（2021）などがある。高橋ら（2009）は、トップ・マネジメントが経営倫理をどのように考えているかを意識面から考察し、八田（2011）は、内部統制の重要要素との関係から事例研究を分析している。井上（2015）は、複数事例を用いてコーポレート・ガバナンスのあり方について論じ、安岡（2018）は、実際に起きた企業不祥事をリスクマネジメントの視点で分析し、いずれも重要要素の論点を整理した展開となっており本研究の視座の礎となった。国廣（2019）は、企業不祥事がなくなる要因や、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスが機能しない要因について複数事例を用いて論じ、日本企業の「ものづくり現場」絶対視の風潮が品質不正を助長していると指摘している。井上（2021）は、事例研究などを用いてビジネス倫理に関する問題意識を提示した。

勝田（2020）は、企業不祥事を起こした5社を対象に調査報告書ベースで問題点やその要

因・背景を調査した。勝田（2020）による方法は、同時期に発生した企業不祥事を同様の尺度で比較し、相違点だけでなく、経営トップや幹部による現場への目線の不足・欠如が現場の「ブラックボックス化」を生み、不祥事発生・放置の根本原因になったという共通の問題点を抽出しており、方法論と導かれた結論の双方から本研究の参考となった。

また、高橋ら（2009）における深津（2009）や当該最終報告⁽³⁾によると、2000年に起きた雪印乳業食中毒事件において、大阪府や北海道が雪印乳業の当該工場に対して業務停止命令を下したが、管轄保健所は改善計画書が提出され安全が確認できた時点でそれを解除しており（食品衛生法第60条）、本研究の調査対象事例とは異なる展開であった。そして、上記事例や伊藤（2021）がまとめた品質に関する不祥事例のうち、入手できた調査報告書を元に本研究の議論の焦点となる業務停止処分の実施状況を調査したところ、金融庁が当該保険会社に対して行った事例（保険業法第133条）（渡部：2009）など、非製造業では業務停止や事業撤退処分の事例があったが、製造業では上記雪印乳業の事例のみであった。

次に、医薬品業界に目を向けると、不祥事研究の多くはいわゆる薬害を対象としたものであり本研究の領域とは異なる。伊東ら（2019）、もしくは業界紙のWeb情報で2010年以降に発生したGMP違反について調査した結果、今回の一連の不祥事以外に4件（大洋薬品工業、バイファ、一般社団法人化学及血清療法研究所（以下、化血研）、フェリング・ファーマ）の事例が確認できた。なかでも、化血研事案のインパクトは大きく、多くの研究論文で論じられているが概略紹介に留まっている。今回の一連のGMP違反に関しては、飛田ら（2022）などが報告を行っているが、多くは医療系雑誌に掲載

されたもので、当該企業に対する問題点の要件整理や現行制度のさらなる周知徹底の重要性について論じているものであり、関連制度の問題点について論じたものは広崎（2023）以外に見つけることができなかった。

3. 一連の不祥事の概略

今回の一連の不祥事のきっかけは、2020年12月に福井県の中堅ジェネリック企業である小林化工が製造した抗真菌剤のなかに睡眠導入剤の有効成分が混入した事案である。239例の健康被害と因果関係は不明であるが2例の死亡が報告された。その後、厚生労働省は日本製薬団体連合会、日本製薬工業協会、日本ジェネリック製薬協会（以下、JGA（Japan Generic Medicines Association））など関連団体会長宛に「医薬品の適切な製造管理等の徹底」（2020年12月11日付）、「医薬品の製造業者におけるGMP省令違反等を踏まえた無通告立入検査の

徹底強化」（2021年2月9日付）の通知を行った。JGAは会員企業に対して、自主点検として製造販売承認書に記載されている製造方法が実際に遵守されているかを確認するために「製造承認書チェック」の実施を要請し、厚生労働省所管の医薬品医療機器総合機構（以下、PMDA）や管轄都道府県は無通告立入検査を積極的に実施した。そして、取引先からの指摘による判明も含め、2023年5月時点で、ジェネリック企業6社とCMO⁽⁴⁾2社の計8社で承認書と異なる方法での製造（GMP違反）が判明した（表1）。

4. GMP発生要因の分析と変更管理に関する諸問題

低分子医薬品は、基本的に先発品企業、ジェネリック企業、CMOのいずれかで製造されるが、一連のGMP違反はジェネリック企業とCMOによるものであった。また、当該企業

表1 GMP違反が発覚した企業における発覚要因と処分内容

会社名	企業形態	処分者	処分日	GMP違反発覚要因	第三者委設置	処分内容
小林化工	GE	福井県	2021年2月9日	有害事象発生→無通告立入検査	○	第一種医薬品製造販売業の業務停止：116日間 第二種医薬品製造販売業の業務停止：60日間 医薬品製造業の業務停止：60日間（清間工場）、116日（矢地工場） 業務改善
日医工	GE	富山県	2021年3月3日	無通告立入検査	○	第一種及び第二種医薬品製造販売業の業務停止：24日間 医薬品製造業の業務停止：32日間（富山第一工場）
長生堂製薬	GE	徳島県	2021年10月11日	自主点検	○	第一種及び第二種医薬品製造販売業の業務停止：31日間 医薬品製造業の業務停止： 18日間（川内工場）、31日間（本社工場）、29日間（本社第二工場） 業務改善
富士製薬工業	GE	富山県	2022年1月19日	自主点検		業務改善
共和薬品工業	GE	大阪府	2022年3月28日	自主点検	○	第二種医薬品製造販売業の業務停止：10日間 業務改善
		兵庫県	2022年3月28日			医薬品製造業の業務停止：33日間、業務改善（三田工場）
		鳥取県	2022年3月28日			業務改善（鳥取工場）
辰巳化学	GE	石川県	2022年9月2日	自主点検		業務改善
廣貫堂	CMO	富山県	2022年11月11日	無通告立入検査	○	第二種医薬品製造販売業の業務停止：29日間 医薬品製造業の業務停止： 36日間（本社工場）、23日間（呉羽工場）、17日間（滑川工場） 業務改善
ニプロファーマ	CMO	秋田県	2023年2月24日	取引企業からの指摘		業務改善（大館工場）

（出所：じほう：2022b、20頁を参考に作成）

への調査報告書や業界紙記事によると、承認書と製造実態に齟齬がありGMP違反であると認識しつつ製造し続けたというコメントが多い。つまり、技術的に製造の継続が困難であったというケースはごくわずかで、敢えて承認書の変更を行わなかったためにGMP違反になったというケースが大半であった。そこで、ジェネリック企業やCMOの生産工程の特徴、急激なジェネリックシェア拡大による弊害、そして、現行の変更管理制度とジェネリックやCMOのビジネスがミスマッチを起こしている現状について論じる。

4.1 生産工程の特徴と急激なジェネリックシェア拡大による弊害

ジェネリック企業やCMOの製造ラインは多品種を生産する(百成分を超えるケースも多い)ことを前提に設計され、造粒機や打錠機は連日洗浄し絶えず切り替え作業が行われる。製造する製品は既存の生産ラインに合わせて製剤設計が施され、ジェネリックは添加物や生産方法が対象先発品と異なっても製造承認は認可される。

日本では、2008年度の診療報酬改定以降、医療機関や保険薬局に対してインセンティブ(後発医薬品使用体制加算と後発医薬品調剤体制加算)を付与したことが大きく影響し、さらに2017年の「経済財政運営と改革の基本方針」(骨太方針)において、2020年9月までにジェネリックシェアを80%にするという目標を掲げたこともあり、2013年に48.8%だったシェアは、2020年度に79.4%、2022年度に80%の大台を超えて80.7%に達した⁽⁵⁾(数量ベース)。このJGAが開示するシェアはジェネリックへの切り替え可能な先発品(長期収載品)のみを対象としており、長期収載品シェアの大幅下落も意味する。先発品の製造ラインは少量多品種生産に

向いていないことに加え、日本では先発品の承認整理(終売)が難しいため、CMO各社への少量生産品の製造委託が急激に進んだ。その結果、ジェネリック企業だけではなくCMO各社の製造ラインもひっ迫することになった。

4.2 変更管理をしなかった要因

医薬品製造において、製造販売業者は製造方法変更時、あるいは承認書と製造実態に齟齬が発覚した際にはその都度厚生労働大臣の承認を受けなければならない。このことは、承認申請時にバリデーションを行った製造ライン以外では製造できないことであり、他社に即時的な製造委託ができないことを意味する。医薬品の同一性が失われない軽微な範囲であれば変更届を提出するだけで承認されるが(軽微変更届)、基本的には承認事項一部変更(一変)を申請し承認を受ける必要がある。製造方法自体に変更がなく製造所を追加又は変更する場合に限り3か月とされている(迅速一変)が、基本的には6か月を要す。さらに、2002年改正薬事法に基づく製造方法の記載整備内容の審査が完了していない品目⁽⁶⁾は、記載整備内容の審査も併せて行うため12か月とされている。そして、一変申請するためには、相応の費用や労力を費やして再度バリデーションを行い、申請資料を作成しなければならないだけでなく、一変の多くは複数の申請を同時に行えないため、変更管理をすべて完了させるために1~2年を要するケースも多い。現状として、複数回の薬価改定を経たジェネリックは薄利や赤字であることも多く、それらの販売を継続するために変更管理を行っているのが現状である。

そして、多くの医薬品の有効期限は3年で、例えば生活習慣病治療薬であれば数か月単位で処方されることも多く、保険薬局における在庫管理期間などを鑑みると複数変更を要する

一変の実施は欠品を意味するのに等しい。また、今回の不祥事企業のほとんどは他社から製造を受託しており、提携企業に対して安易に変更管理による欠品を伝えられない状況にあった。さらに、厚生労働省は、ジェネリック普及促進のためには安定供給が最重要課題の一つであると考え、安定供給に支障が生じ改善が認められない企業に対して、新規の薬価収載を受け付けられないなどの厳しい措置を講じた。発売直後の高薬価時に十分な利益を確保し収益が見込めなくなった段階で売り逃げする企業が少なからずあったため、厚生労働省は長期的な安定供給確保の視点より、1業者あたりの承認整理を年間10件程度しか認めないという見解を示した⁽⁷⁾。そして、このような状況下でGMP違反が起きたということになる。

なお、この変更管理制度であるが2002年改正薬事法によって始まったものであり、それまでは、製造方法変更時や承認書と製造実態に齟齬が発覚した際の措置は届出だけでよかった。また、化血研事案が発生した際に、厚生労働省は関連団体を通して整合性調査を調達した(2016年)(後述)。つまり、医薬品製造に関する制度が精緻化するなかで、然るべき措置を取らなかったことがその後の不祥事につながったという面もある。

5. 厚生労働省の方針

厚生労働省は、小林化工や日医工などによる違反事例発生を機に、再発防止の観点から業務停止命令等に関する基準の見直しが必要と考え、「取扱規則」を制定し、2021年8月1日に施行した。制定理由として、上層部が関与した組織的な違反行為や隠蔽が行われた事例、違反行為により健康被害が発生した事例、医薬品の品質や安全性に関して国民からの信頼を失墜させた事例など、製造販売業者等のコンプライア

ンスやガバナンスが欠如したと言わざるをえない極めて悪質な事例があったためとしている。また、現状として、2011年の最終改正以降、社会情勢の変化による企業のコンプライアンスに対する国民意識の変容に必ずしも対応しきれず、製造販売業者等による違反行為に対して、業務停止命令日数が不十分との意見があったこと。行政処分に至る判断要素が不明確であったことにより、製造販売業者等として留意すべき事項や違反行為を行った場合のリスクを十分に認識できていなかった側面があること。そして、国及び都道府県ごとに基準が規定されており、処分者によって処分内容が異なる場合がありうる状況にあり、公平性担保の観点から平準化を行う必要があることを踏まえ施行された⁽⁸⁾。

その結果、行政処分実施に際し、考慮要素の明確化、組織的違反行為や信頼失墜行為等に対する処分規定の新設及び厳格化、業務停止日数の上限の引き上げ(110日→180日)、国と各都道府県の処分基準の統一が図られた。実施の際には、違反態様(悪質性を違反事実ごとに検討)、結果の重大性(保健衛生上の危害発生、医療機関の診療行為への影響の程度)、有責性(役員又は責任者による違反行為への認識、組織的な行為か、隠蔽の有無等)の3点から判断するとしている。なお、「取扱規則」は2021年6月30日以前に国・都道府県が把握した違反には適用されないため、長生堂製薬への行政処分はそれ以前の基準が適用された。

6. 事例調査

当該企業への調査報告書では、化血研事案発覚を機に厚生労働省が2016年に整合性調査(医薬品の製造販売承認書と製造実態の整合性に係る点検の実施について)を指示した際の対応状況について概ね議論がなされている⁽⁹⁾。ま

た、一連の不祥事のきっかけとなった小林化工の事案は、異なる有効成分が誤投入され服用者に健康被害が発生しており、他の不祥事とは一線を画す。そこで、本章では化血研事案と小林化工事案の概要を論じ、次章以降で一連の不祥事に対して「取扱規則」における3要素（違反態様、結果の重大性、有責性）の視点から調査を行い、行政処分の妥当性や自治体間の均一性について検証を行う。

6.1 化血研事案

化血研事案とは、血漿分画製剤製造において長期に渡りGMP違反が続けられたというものである。不正は遅くとも1974年頃から行われ、2015年5月に内部通報によって発覚するまで続き、定期査察対応用の二重帳簿の作成などが行われていた。血漿分画部門責任者の強いトップダウンによって長期に渡り不整合や隠蔽が指示され、他部門との人事異動も極端に少なく、全所で実施予定だった品質改善プロジェクトも血漿分画部門のみが参加を見合わせるなど、当該部門がブラックボックス化し聖域化された⁽¹⁰⁾。また、血漿分画製剤の不整合や隠蔽についてPMDAが調査を行うなかで、ワクチンにおける承認書と製造実態の齟齬も判明し、その立入検査の際にPMDAからの資料等の開示要求に対して適切な対応を取らなかったと見なされた。そして、厚生労働省は、当時の同省基準の最長である110日間の業務停止命令（第一種医薬品製造販売業、医薬品製造業）を下した⁽¹¹⁾。厚生労働省は、製造販売業許可取り消し相当の悪質な行為と判断したが、化血研製品には国民の健康確保や医療に不可欠なものが含まれるため、他社への事業譲渡を条件に110日間の業務停止処分となった。その後、化血研が求めた雇用維持、熊本拠点の継続、3事業（ワクチン、血漿分画製剤、動物用ワクチン）の

継承や、熊本県の意向により、明治グループが49%、熊本県企業グループが49%、そして熊本県が2%を出資することで、熊本側が過半を取る形で3事業を行う新会社（KMバイオロジックス）に事業譲渡された⁽¹²⁾。

6.2 小林化工事案

前述の通り、小林化工による不祥事は、GMP違反で製造された製品を服用した患者に健康被害が発生しており他の不祥事とは一線を画す。イトラコナゾール（抗菌剤）の製造において、（承認書に記載のない）原料の継ぎ足しをする際にリルマザホン（睡眠導入剤）が誤投入された。出荷前の液体クロマトグラフィー試験でイトラコナゾール以外の成分の反応が見られたが再検証を行わずに出荷した。そして当該ロット品を服用した患者10名に神経系の有害事象が判明した時点で、当該ロット品をクラスIで自主回収することが決定された⁽¹³⁾。なお、小林化工における有害事象判明後の対応は概ね妥当だったといわれている。

その後の立入検査で、長期に渡る承認書と製造実態の齟齬、定期査察対応用の二重帳簿作成、出荷前試験の未実施などが発覚し、二重帳簿の作成は遅くとも2005年頃、出荷前試験の未実施は1970年代後半から行われていた。安全管理責任者を除き、代表取締役やGQP・GMP組織上の幹部層は概ね認識していた。また、第三者委員会による調査を進めるなかで、研究開発における加速試験の実施時期をバックデータして承認申請を行うといったGQP違反も発覚した。福井県は、同県の基準に基づき、当時の厚生労働省基準上限を上回る116日間の業務停止命令を下したが、医療上の必要性が高い品目は業務停止命令から除外した。また、問題発覚以降、福井県の調査に協力していること、コンプライアンス強化に向け改善策を検討

していること、被害に遭った患者への補償を行っていること、過去に行政処分が行われていないことなどを考慮し製造販売業許取り消しは行わなかった。また、小林化工への行政処分が、健康被害が発生していない化血研への業務停止処分（110日）と同等であることについては、両社の事後の調査への協力体制を鑑みて妥当であるとされている⁽¹⁴⁾。

7. 一連の不祥事企業に対する行政処分の均一性と妥当性に関する検証

表1の通り、一連の不祥事企業によるGMP違反に対する処分は、業務改善命令に留まったケースもあれば長期間に及ぶ業務停止命令が下されたケースもある。そこで、健康被害が発生した小林化工事案を除く7つの事例について、「取扱規則」における3要素に対して、違反態様として発覚までの経緯、協力体制、違反実施期間、悪質性の程度、結果の重大性として健康被害の有無、違反品目総数、回収品目数、有責性として代表取締役ほか上層部の認識状況、組織性、部門の聖域化、隠蔽の有無について以下の通り調査を行った（表2）。

7.1 違反態様

不祥事発覚に至った経緯は、大きく自主点検、取引企業からの指摘、行政による無通告立入検査に分けられる。また、立入検査を含め発覚後の諸対応については、すべての企業が協力的であったとされている。自主点検による発覚のうち、富士製薬工業の事例は、純度試験の未実施や異なる方法での実施に加え、含量規格を下回る標準物質を用いた定量試験の実施が発覚したものであるが、対象も4品目と少なく悪質性は見られなかった。一方で、残る4社については多かれ少なかれ悪質性が伴うものであった。

長生堂製薬の事例では、本社工場と本社第二工場で製造された31品目において、安定性モニタリング試験で「逸脱」となった際に、検体ではない参考品を用いて規格に適合させる、逸脱管理を行わず放置する、正規の手順を取らずに再試験を行って規格に適合させるなどの不適切な処理が行われ、承認書・手順書と製造実態の齟齬は10年以上続いた。2016年の整合性点検時に逸脱管理がなされたが一部の品目に限られていた。製造現場では立入検査などで

表2 GMP違反が発覚した企業における違反要素

会社名	処分者	業務停止期間		業務改善命令	違反態様				重大性			有責性									
		製造販売業	製造業		GMP違反発覚要因	発覚後の対応	期間	悪質性	健康被害	違反品目総数	回収品目数	代替流通影響	認識			部門の聖域化	隠蔽	違反態様	重大性	有責性	
													代表取締役	上層部	現場担当者						
化血研	厚生労働省	110	110	○	内部通報	非協力的	長	高	無	12以上	なし	高	有 理事長	有	有	有	有	有	高	高	高
小林化工	福井県	60-116	60-116	○	有害事象発生	協力的	長	高	有	166	1	中	有	有	有	有	有	有	高	高	高
日医工	富山県	24	32	○	無通告立入検査	協力的	長	高	無	75	75	高	無	有	有	有	有	有	高	高	高
長生堂製薬	徳島県	31	18-31	○	自主点検	協力的	長	高	無	189	31	高	有	有	有	有	有	有	高	高	高
富士製薬工業	富山県	—	—	○	自主点検	協力的	長	低	無	4	4	低	無	無	無	無	無	無	低	低	低
共和薬品工業	兵庫県ほか	10	33	○	自主点検	協力的	長	高	無	225	なし	低	無	有	有	有	有	有	高	低	高
辰巳化学	石川県	—	—	○	自主点検	協力的	長	中	無	366	なし	低	無	無	有	無	有	有	中	低	中
廣貴堂	富山県	29	17-36	○	自主点検	協力的	長	中	無	347	²⁷ (医療用以外)	中	無	有	有	多少有	有	有	高	中	高
ニプロファーマ	秋田県	—	—	○	取引企業より指摘	協力的	短	高	無	42	なし	低	無	無	有	多少有	有	有	高	低	中

(出所：著者による作成)

不正が発覚しないように、二重帳簿の作成、現場フローを作成せずに口伝での引継ぎ、製造記録への虚偽記載の指示なども行われており悪質性は高い⁽¹⁵⁾。

共和薬品工業の事例では、三田工場において、承認書に記載のない添加剤の使用が発覚し、さらに立入検査で三田工場と鳥取工場で承認書と製造実態の齟齬や虚偽の製造記録の作成も発覚した。調査報告書では、5成分で承認書と製造実態の齟齬があったと報告されているが、なかでもアルファカルシドールで長年に渡り承認書に記載のない滑沢剤（ステアリン酸マグネシウム）が添加剤として使用されていたことが中心に論じられている。1998年に他社から承継された当時から行われ、2000年頃に製品標準書などから当該滑沢剤の記載が削除されたが、その通りに製造すると打錠障害が生じるため、その後も抜本的な改善は行われず作業員間の口頭伝達によって使用が継続された。2016年に行われた整合性点検でも特段の対応は取られず、2021年5月の経営会議で問題提起されるまで使用は続けられた⁽¹⁶⁾。

辰巳化学によるGMP違反は、製造受託品で品質問題が発生した際に、調査を進めるなかで承認書と製造実態の齟齬が発覚した。その後、JGAから要請された方針に則って調査したところ、複数品目でさらなる齟齬が確認された。石川県による立入検査後、松任第一工場で、承認書通りの製造や試験の未実施、ロットごとの試験検査業務の不適切実施、虚偽の試験記録書の作成も発覚し、なかには20年続くものもあった。その後、さらに複数の違反が発覚したが、石川県に適宜報告がなされ大半は軽微な違反であったため業務停止命令の基準には該当しないと判断されたが、一部で秤量記録の偽造といった悪質な違反もあったため業務改善命令が下された⁽¹⁷⁾。

廣貫堂の事例では、記載されていない原料の追加、異なる原料の使用、原料の不仕込み、異なる規格原薬の使用、異なる方法による製造があった。また、試験検査の不適切な運用として、試験検査の一部未実施、試験方法の不備、安定性モニタリングの不備もあった。これらGMP違反は半世紀以上に渡って行われていた。富士製薬工業を除く他の事例では、関係者は多かれ少なかれ自らの行為がGMP違反に該当すると認識しつつ当該行為を行っているが、廣貫堂の事例は、GMP組織を含む教育訓練の不十分や希薄な人材育成などによる要素が強く、むしろ関係者や上層部の当事者意識の低さが問題点として指摘されている⁽¹⁸⁾。

ニプロファーマによるGMP違反は、受託先が自社の承認書とニプロファーマの試験結果記録を照合した際に発覚した。承認書と製造実態の齟齬や「逸脱」発生時の虚偽の製造記録の作成などが2019年から2022年頃に12品目で行われていた。期間は3年程度と短いが悪質性が高いと判断された⁽¹⁹⁾。

そして、日医工による事例では、PMDAと富山県が無通告立入検査を行った際に、出荷試験における規格不適合品の不適正な救済措置や、安定性試験・安定性モニタリング試験の未実施や不適合結果の処理の未実施が発覚した。日医工は2011年頃から、当時の工場長/生産本部長の指示により、「逸脱会議」と呼ばれる会議が主導して品質試験で「逸脱」したロットに対して、粉碎して再度錠剤にするなどの再加工処理を行っていた。手順書上認められない再試験、社内規格不適合品の出荷、良品選別後の出荷試験の未実施も48品目で行われていた。安定性試験・安定性モニタリング試験の未実施や不適合結果の処理の未実施は、多くの現場責任者が参加する「工場品質委員会」が主導して2009年頃から行われていた。これらより悪質性は非常

に高いといえる。富山県は業務停止命令を下す一方で、すでに自主的に改善に取り組んでいることを理由に業務改善命令は出さなかった⁽²⁰⁾。

7.2 結果の重大性

一連の不祥事では、小林化工事案を例外として健康被害は発生しておらず、保健衛生上の危害も発生していない。また、近年の流通困難の要因ではあるが、以下の通り相対的には医療現場に重大な影響を及ぼしているとはいえない。違反品目総数については富士製薬工業の4品目を例外として他の企業は非常に多く、なかには300品目を超えた事例もあった。ただし、これらは立入検査前後に行った調査結果の公表値であり、完全に問題がないと判断したもの以外は概ねカウントしたと思われる。製品回収については、小林化工の事例では最も重いクラスⅠで行われたが、それ以外の事例はクラスⅡで行われ⁽²¹⁾、違反品目総数と比較し相対的に少ない。違反実施時期から年数が経ち当該ロット品がすでに市場に存在しないために回収できなかったケースもあったが、多くは回収不要と判断したためである。また、近年ジェネリック業界では共同開発制度によって複雑な委受託関係が構築されているが、基本的にその提携関係は開示されないため、公知資料から医療現場での影響の全体像を把握することは難しい。なお、一連の不祥事企業にはCMOが2社含まれている。そのうち、廣貫堂の事例では、安定供給に支障を来す恐れがあるために除外されたが、アジルバ、タケプロン、プロプレスなど、かつてのブロックバスターの先発品が対象品目に含まれていた。これら製品が除外されなければ深刻な流通困難が生じていた可能性は高い。

7.3 有責性

有責性の度合いについては、大きく4つに

分けられる。特記すべき有責性が見られなかった事例、隠蔽行為は見られたが現場担当者レベルで行われた事例、役職者以上が認識・関与し隠蔽行為が行われた事例、そしてさらに特記すべき聖域化も確認できた事例である。

富士製薬工業の事例は、JGAからの要請による自主点検によって細部まで調査した結果発覚したもので、いわば企業自らが重箱の隅まで調べた結果といえる。組織性や役職者の認識もなく隠蔽も見られなかった。辰巳化学とニプロファーマの事例は期間の長さは異なるが、共に現場担当者の判断で虚偽の試験記録の作成といった隠蔽が行われていたが役職者の関与はなかった。廣貫堂の事例では、現場の課長レベルは不適切行為を認識していたが、すでに退任した一部の取締役を例外として、上層部は認識していなかった。廣貫堂特別委員会(2022)は、担当者や現場役職者の多くが、自らの違反行為の重大さを十分に理解していなかったと思われる点を随所で指摘しており、意図的な隠蔽とは異なる様相を呈している⁽²²⁾。残る3社については、上層部が関与しさらに多かれ少なかれ隠蔽行為も確認され、代表取締役自らが隠蔽を進めていた事例もあった。

日医工の事例では、逸脱ロットの再加工処理は当時の工場長/生産本部長が指示し、安定性試験・安定性モニタリング試験や不適合結果の処理の未実施は品質管理部長、工場長、開発・企画本部副本部長、製剤技術部長、生産企画部長、GMP推進部長らが参加する「工場品質委員会」が主導していた。しかし、これら行為は上層部に伝わらないように実施されていたため、代表取締役を含む上層部は立入検査で発覚するまで認識していなかった⁽²³⁾。本事例については、社内の風通しの悪さによって現場のブラックボックス化が進んだといえる。

共和薬品工業の事例では、長年に渡り承

認書に記載のない滑沢剤を使用した経緯として、発言力の強い人物の存在（故人）が強調されている。当該人物は、三田工場長や生産本部長を歴任し長く三田工場の製造部門を排他的に取り仕切っていた。そのため、工場がブラックボックス化し聖域化された。総括製造販売責任者以外の上層部は当該事実を認識しておらず、化血研事案との共通性が垣間見られる⁽²⁴⁾。

長生堂製薬の事例に至っては、代表取締役、信頼性保証部門担当役員、品質保証責任者は一連のGMP違反を認識していたが、製品回収を避けるために代表取締役自らが総括製造販売責任者に情報を伝達しないという措置を取っていた。つまり、総括製造販売責任者ではなく代表取締役が実質的な回収可否を判断しており、医薬品の品質管理や安全管理を適正に行うために設置された三役制度が機能していなかった⁽²⁵⁾。

8. 行政処分の妥当性と均一性

まず、小林化工による不祥事は、239例の健康被害に加え因果関係が不明ながら2例の死亡も報告されており、他の不祥事とは一線を画す。当時の厚生労働省の指針限度を超えた116日間が妥当であるかの議論はさておき、同省は製造販売業許可取り消しも視野に入れており、業務停止処分が科せられたことは妥当といえる。富士製薬工業は、「取扱規則」の3要素における懸念事項が限りなく少なく、業務改善命令で留まったことは妥当といえる。一方で、日医工は悪質なGMP違反を行いつつ、発覚後の調査に協力的だったという理由から業務改善命令が下されなかったことを鑑みると、業務改善命令の基準は不明瞭、あるいは自治体間の均一性が保たれていなかったといえる。

業務停止期間の最長日数がほぼ同じである日医工、長生堂製薬、共和薬品工業、廣貫堂の

4社と、業務改善命令に留まった辰巳化学とニプロファーマを比較する。日医工や長生堂製薬による「逸脱」への対応措置は極めて悪質である。とくに、日医工は社内の風通しの悪さによって工場がブラックボックス化し、長生堂製薬は代表取締役が回収可否を判断しており三役制度が機能していなかった。廣貫堂は現場担当者、役職者ともに当事者意識が薄く極めてずさんな体制であった。共和薬品工業は当時の生産本部長によって工場がブラックボックス化し聖域化されており、化血研事案の反省が生かされていなかった。そして、4社共に上層部の一部は認識していた。一方で、辰巳化学やニプロファーマも虚偽の製造記録の作成などを行っていたが、上層部は認識していなかった。これら結果より、処分実施者が、悪質性の度合いもさることながら、上層部のいずれかの認識の有無を重要視しているのであれば、業務停止処分の実施基準に対して自治体間の均一性は保たれていたといえる。井上（2015）は企業不祥事の定義として5つの定義を紹介し、うち2つに「会社の役職員による」という記載がある⁽²⁶⁾。処分実施者が上層部の認識の有無を重視する傾向があるという結果は、井上（2015）が紹介した定義に即したものだといえる。

9. 考察と今後の展開

本研究では、医薬品業界で近年発生した一連のGMP違反に科せられた行政処分の妥当性と自治体間の均一性について調査を行った。その結果、業務改善命令については、自治体間の均一性が必ずしも保たれていなかったが、業務停止処分については、処分実施者が上層部の関与を重く見るのであれば、停止期間の妥当性はさておき、自治体間の均一性は保たれていたという結論に達した。

次に、一連の不祥事全体を俯瞰する。まず、

GMP違反のほとんどは、承認書と製造実態の齟齬や不具合が発生した際の企業の不適切対応によるものであり、小林化工の事例を例外として健康被害も発生していなかった。また、処分対象が、当該品目やそれを製造した生産ラインだけではなく、当該工場全体に加え製造販売業者として企業そのものにも及んでいた。一方で、良否の議論はさておき、医療上重要である品目や大規模な欠品が懸念される品目は対象外となった。つまり、医薬品業界における製造部門に科される業務停止処分日数は、雪印乳業食中毒事件で科せられたような生産体制の立て直しに必要な実日数ではなく、ペナルティの重さを意味するものである。この視点における処分日数の妥当性について、本研究では十分な根拠に基づく結論は見出せなかったが、相対的に長く厳しい処分であるという印象を受けた。さらに、厚生労働省は処分日数の上限を引き上げ、より厳格化したが、これらの根底には、医薬品は生命関連商品であり、製品特殊性を鑑みて聖域的理論を適用している面があるといえる。すなわち、業界そのものが「聖域化」され、科された処分が厳しいのではないかという議論ができない状況にあると考えられる。

医薬品は安定供給の維持やさらなる創薬活動を行うことを前提に薬価制度によって一定の利益が保証されており、聖域的な思考は正面から否定されるものではない。しかし、近年政府方針によってジェネリックや長期収載品の薬価は着実に下がり、複数回の改定を経た時点で薄利や赤字になることも少なくはない。その状況下で聖域的論理に基づいてこれら企業に対しても厳しい行政処分を科すことについては疑問が残る。換言すると、厳格な行政処分を科すのであれば、相応の利益体系の確保が保証されるべきであり、むしろ経営の安定化が不祥事を減らす最善策の一つだと考える。

最後に、本研究では、当該不祥事企業に対して厚生労働省方針の視点から分析を行ったが、研究を進めるなかで、井上（2015）が、不祥事が起こりやすい企業の特徴⁽²⁷⁾として指摘した「聖域部門の存在」、「経営陣や本社部門の現場無関心」、「独裁的専制的経営者」といった要素が、調査報告書や業界紙記事の随所に見られた。今後は対象企業へのインタビューをより多く行うことで、情報開示に至るまでのプロセスや井上（2015）が指摘する7つの特徴の視点から調査を続けたい。

注釈

- (1) GMPはGood Manufacturing Practice（医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準）の略である。
- (2) 2022年3月31日に小林化工の生産活動に係る資産や関連部門の人員がジェネリック大手のサワイHDの新設子会社（トラストファーマ）に、2023年3月28日に日医工が大手医薬品卸らによる合同会社（ジェイ・エス・ディー）に事業譲渡された。
- (3) 雪印食中毒事件に係る厚生省・大阪市原因究明合同専門家会議「雪印乳業食中毒事件の原因究明調査結果について－低脂肪乳等による黄色ブドウ球菌エンテロトキシンA型食中毒の原因について－（最終報告）平成12年12月」<https://www.mhlw.go.jp/topics/0012/tp1220-2.html>（2023年9月29日閲覧）
- (4) CMOはContract Manufacturing Organization（医薬品製造受託機関）の略で、医薬品企業（主に先発品企業）から製造を受託する企業を指す。
- (5) JGA「令和4年度第4四半期および年間のジェネリック医薬品数量シェア分析結

- 果について」
- (6) 医薬品数は、例えば一つの有効成分に対して5 mgと10mgの規格が発売されている場合は1成分2品目とカウントされる。
 - (7) 日刊薬業配信記事(2022年6月27日)「「不採算」だけで承認整理はできない経済課が念押し、製造体制改善やADRで注目も」
 - (8) 厚生労働省「「医薬品医療機器等法に基づく業務停止命令等取扱規則」の制定について」
 - (9) 小林化工株式会社特別調査委員会(2021)81-84頁、長生堂製薬株式会社特別調査委員会(2021)31頁、共和薬品工業株式会社特別調査委員会(2021)4頁
 - (10) 一般社団法人化学及血清療法研究所第三者委員会(2015)21頁、48-51頁
 - (11) 厚生労働省HP「医薬品医療機器法違反業者に対する行政処分について(別紙)」<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11126000-Iyakushokuhinkyoku-Kanshishidou-mayakutaisakuka/0000108662.pdf>(2023年9月28日閲覧)
 - (12) 日刊薬業配信記事(2017年12月12日)「化血研、明治と地元企業出資の新会社に譲渡 ワクチンなど3事業」
 - (13) 小林化工株式会社特別調査委員会(2021)53-55頁
 - (14) 小林化工株式会社特別調査委員会(2021)103-112頁、日刊薬業配信記事(2021年2月10日)「小林化工に過去最長116日間の業務停止処分 福井県、イトラコナゾールへの睡眠剤混入問題で」、同記事(2021年3月10日)「小林化工、社長後任は外部から招聘へ 業務改善計画を提出、三役交代やコンプライアンス推進室設置も」
 - (15) 日刊薬業配信記事(2021年10月12日)「徳島県、長生堂に最大31日間の業務停止命令 後発品製造で不正、小林化工や日医工に続き」、長生堂製薬株式会社特別調査委員会(2021)15-16頁
 - (16) 共和薬品工業株式会社特別調査委員会(2021)2-9頁、同資料では製品Aと記載されているが、業界紙記事等によりアルファカルシドールと推察される。
 - (17) 日刊薬業配信記事(2022年9月2日)「石川県、辰巳化学に業務改善命令 承認書と製造実態に齟齬、虚偽の試験記録書作成も」
 - (18) 廣貫堂特別委員会(2022)4-12頁、日刊薬業配信記事(2022年11月12日)「廣貫堂に最大36日の業務停止命令、富山県半世紀以上にわたり不正製造、ほぼ全ての製品に違反」
 - (19) ニプロ株式会社「当社子会社に対する業務改善命令に関するお知らせ(2023年2月24日)」、日刊薬業配信記事(2023年2月25日)「製造受託42品目で違反、虚偽記録作成も 秋田県、ニプロファーマ大館工場に業務改善命令」
 - (20) 日医工「当社に対する行政処分について(2021年3月3日)」、TMI総合法律事務所(2021)2-5頁、日刊薬業配信記事(2021年3月4日)「日医工に業務停止命令、富山第一工場は32日間 GMP違反で富山県、製造販売業も24日間停止」
 - (21) 回収される製品によってもたらされる健康への危険度の程度によりクラス分類される。クラスI：その製品の使用等が重篤な健康被害又は死亡の原因となりうる状況、クラスII：その製品の使用等が一時的な若しくは医学的に治癒可能な健康被害の原因となる可能性があるか、又は

重篤な健康被害のおそれはまず考えられない状況、クラスIII：その製品の使用等が健康被害の原因となるとはまず考えられない状況。

- (22) 廣貫堂特別委員会 (2022) 12-16頁
- (23) TMI総合法律事務所 (2021) 2-5頁、日刊薬業配信記事 (2021年3月4日)「日医工に業務停止命令、富山第一工場は32日間 GMP違反で富山県、製造販売業も24日間停止」
- (24) 共和薬品工業株式会社特別調査委員会 (2021) 28-29頁、日刊薬業配信記事 (2022年3月29日)「共和薬品、GMP違反業務停止で謝罪 社長以下役員3人が減俸、総責や品質責任者を刷新へ」
- (25) 長生堂製薬株式会社特別調査委員会 (2021) 19-20頁
- (26) 井上 (2015) 2-3頁
- (27) 井上 (2015) 22-24頁

参考文献

- 一般社団法人化学及血清療法研究所第三者委員会 (2015)「調査結果報告書」(2015年11月25日)。
- 伊東卓ら (2019)『製薬企業におけるコンプライアンスの実現改定版-関連法令・自主規範の概要と検討事例-』, 薬事日報社。
- 伊藤嘉博 (2021)「品質不祥事と管理会計」,『経営会計レビュー』, 第2巻第1号, 33-46頁。
- 井上泉 (2015)『企業不祥事の研究-経営者の視点から不祥事を見る-』, 文眞堂。
- 井上泉 (2021)『企業不祥事とビジネス倫理-ESG、SDGsの基礎としてのビジネス倫理-』, 文眞堂。
- 勝田和行 (2020)「最近の企業不祥事に関する一考察-企業経営・経営倫理における「人間性原理」の再構築-」, 日本経営学会誌, 第27

号, 35-48頁。

- 共和薬品工業株式会社特別調査委員会 (2021)「調査報告書(概要版)」(2021年12月28日)。
- 國廣正 (2019)『企業不祥事を防ぐ』, 日本経済新聞社。
- 公益財団法人MR認定センター (2018)『MRテキスト2018MR総論』, 南山堂。
- 廣貫堂特別委員会 (2022)「特別調査委員会報告書(概要版)」(2022年10月31日)。
- 小林化工株式会社特別調査委員会 (2021)「調査結果報告書(概要版)」(2021年4月16日)。
- じほう (2021)『薬事ハンドブック (2021)』。
- じほう (2022a)『医薬品製造販売指針 2022』。
- じほう (2022b)『薬事ハンドブック (2022)』。
- 田代昌彦 (2020)「医薬品の社会問題の発生メカニズム-形式化のプロセスに基づく分析を通じて-」, 日本経営学会誌, 第27号, 293-305頁。
- 長生堂製薬株式会社特別調査委員会 (2021)「調査報告書(概要版)」(2021年8月25日)。
- TMI総合法律事務所 (2021)「(日医工への)調査報告書(概要版)」(2021年2月16日)。
- 飛田勇輝ら (2022)「近年の医薬品製造所における不正事案と再発防止策」,『保健医療科学』, 第71巻第2号, 140-146頁。
- 富山県薬事審議会医薬品製造・品質管理専門部会 (2021)「医薬品の不正製造事例の再発防止及び富山県の医薬品産業に対する信頼回復の方策についてのとりまとめ」。
- 中藤良太 (2021)「医薬品等製造販売業者等における法令遵守体制の整備について」,『ファルマシア』, 第57巻第4号, 289-293頁。
- 八田進二 (2011)『【事例でみる】企業不正の理論と対応』, 同文館出版。
- 広崎心 (2021)「新製品開発力を起点とした戦略的提携の有用性に関する考察」,『商品開発・管理研究』, 第17巻第2号, 51-71頁。

広崎心 (2023) 「ジェネリック医薬品における流通困難の長期化要因」, 『産業学会研究年報』, 第38号, 203-221頁。

深津千恵子 (2009) 「雪印乳業の集団食中毒事件～創業者の理念との乖離～」, 高橋浩夫編『トップ・マネジメントの経営倫理』, 白桃書房, 109-135頁。

ミクス (2021a) 「小林化工問題の深部に迫る業務停止処分116日から浮かび上がる暗闇」, 『Monthlyミクス (2021年3月号)』, 37-41頁。

ミクス (2021b) 「後発品トップメーカーが放った衝撃 日医工問題が投げ掛けた問題の“解”を探る」, 『Monthlyミクス (2021年4月号)』, 36-45頁。

水村典弘 (2020) 「コンプライアンス研修の設計と実際－研修の死角と「やらされ感」を生む原因－」, 日本経営学会誌, 第27号, 221-233頁。

渡部正治 (2009) 「保険会社～保険金支払漏れ問題～」, 高橋浩夫編『トップ・マネジメントの経営倫理』, 白桃書房, 97-108頁。

謝辞

本研究は、2023年度東北公益文科大学学内助成の研究成果になります。また、論文審査の過程において有益な指摘と助言を賜りました査読者の先生方に心より深謝申し上げます。

日本における有害化学物質管理と 企業価値に関する実証分析

An Empirical Analysis of Chemicals Management and Firm Value in Japan

法政大学大学院 政策創造研究科 修士課程 後藤嘉孝
Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University Yoshitaka Goto

ABSTRACT

This study examines the impact of corporate chemical management initiatives on firm value by leveraging chemical emissions data published under Japan's PRTR program. An analysis of panel data from 147 chemical companies for the period 2016–2022, conducted by applying the random-effects model, suggests that there is a significant and negative association between chemical emissions and firm value (Tobin's q). Analysis conducted using propensity score matching (PSM) indicated that, when compared to the group with higher chemical emissions, the group with lower chemical emissions has a higher Tobin's q .

キーワード

環境汚染、化学物質、情報開示、ESG 投資、企業価値、トービンの q

1. はじめに

1.1 化学物質による環境汚染が企業価値に与える影響

化学物質による環境汚染は、多額の環境賠償金や保険料など、企業の収益に影響を及ぼすことがある。

2010年の石油会社BPのメキシコ湾原油流出事故は、株価の大幅な変動をもたらし、また187億米ドルの罰金も課せられた (Humphrey et al.: 2016、Robertson et al.: 2015)。また2014年に化学会社の貯蔵タンクから化学物質がウェストバージニア川に流出し、近隣住民の

水道水使用が禁止された。当該事故に対する訴訟を受け、当該化学会社は破産申請に追い込まれた (Larson: 2014)。

日本では、2012年の化学物質の製造・めっき加工を行う会社からのヘキサメチレンテトラミンの流出事故では、利根川水系の浄水場の水道水において、水質基準値を超えてホルムアルデヒドが検出され、大規模な取水障害を発生させた。これにより、東京・埼玉・千葉・茨城の4都県は、汚染水の処理費用として概算損害総額約3億円の損害を被ることとなった (千葉県: 2012)。また2022年の千葉県の製鉄会社の

シアン流出事故では、製鉄所周辺の川や水路で水が赤く着色し、魚が大量死したことで発覚した。2023年に公表された再発防止に向けた評価書では、問題の原因として、①有害物質に関するずさんなリスク管理などの不十分な環境保全対策、②コンプライアンス意識の欠如、法及び協定の認識不足、③組織内外の連携と環境マネジメントシステムの機能不全の3点を指摘している（千葉県：2023）。

また最近では、「フォーエバーケミカル（永遠の化学物質）」とも呼ばれる有機フッ素化合物（PFAS）と呼ばれる化学物質が健康面への影響が世界的に懸念されるようになった。PFASの大手メーカーである米素材大手の3Mは2022年に、25年末までにPFAS関連事業からの撤退を発表した（3M：2022）。3Mは、PFAS飲料水汚染訴訟への責任を巡って多数の米自治体に訴えられており、2023年6月に最大125億ドル（約1兆8000億円）を支払う和解案で暫定合意している（3M：2023）。

化学物質による環境汚染は、訴訟、高額な罰金、ブランドイメージの失墜など、企業価値の根幹を揺るがすものであり、企業価値に大きな影響を与える場合があり、また「プラネタリー・バウンダリー（地球の限界）」⁽¹⁾の2023年改訂版（Richardson et al：2023）では、「新規化学物質（Novel Entities）」では、現在約8割

の化学物質が、安全性が未把握の状況で環境に放出されるとして、地球の限界を大幅に超過していると結論づけており、今後更なる化学物質の管理強化が重要となると考えられる。

1.2 有害化学物質管理に関する情報開示の枠組み

化学企業において、表1に示すように米国のサステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standards Board）⁽²⁾では、「有害化学物質管理」は企業の非財務におけるマテリアリティの1つであり、GHG排出量と同様に環境に関するサステナビリティ指標の1つである。

また欧州でも情報開示の枠組みの整備が進められている。欧州は、2019年に2050年までの気候中立を目指す欧州グリーン・ディールを公表し、その政策分野の1つとして「欧州持続可能な化学物質戦略」及び「汚染ゼロ政策パッケージ」を発表しており、2050年までに有害化学物質のない環境を目指すとしている。

さらに欧州では、2023年1月に新たな企業サステナビリティ報告指令（CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive）を発行⁽³⁾した。CSRDでは、報告対象企業の範囲が拡大し、またダブルマテリアリティ適用が明確化されたため、企業の業績や財務状況に影響を与

表1 SASB Standards（化学）におけるマテリアリティ

環境	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 大気環境 エネルギー管理 水及び排水管理 廃棄物及び有害化学物質管理
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 人権及び地域社会との関係
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の労働安全衛生
ビジネスモデル及びイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 製品及びサービスのライフサイクルへの影響
リーダーシップ及びガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 規制の把握と政治的影響 重大インシデントリスク管理

（出所）「SASB Standards Chemicals」を基に筆者作成

えるサステナビリティ要素だけでなく、企業活動が環境や社会に与える影響についても開示が求められる。CSRDでは、企業に対し欧州サステナビリティ報告基準（ESRS：European Sustainability Reporting Standards）に基づいて報告することを要請しており、ESRS E2（汚染）の草案では、「懸念物質の生産、使用、流通、輸出入に関する情報」や「汚染に関する目標と化学物質の排出量」の開示が求められている（EU：2023）。

2020年に採択・発効した欧州におけるグリーンな経済活動の基準を定める欧州タクソノミー規則⁽⁴⁾においては、「汚染の防止と管理」として取り上げられている。具体的な要件を定める技術的スクリーニング基準（TSC：Technical Screening Criteria）の1つである化学物質の製造（Manufacture of chemical）では、厳しい排出・排水基準、懸念物質の不使用を含むグリーンな活動の定義が示されている（EU：2022）。

さらに化学物質の排出は生物多様性とも関連する。自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）が公開するフレームワーク（ベ

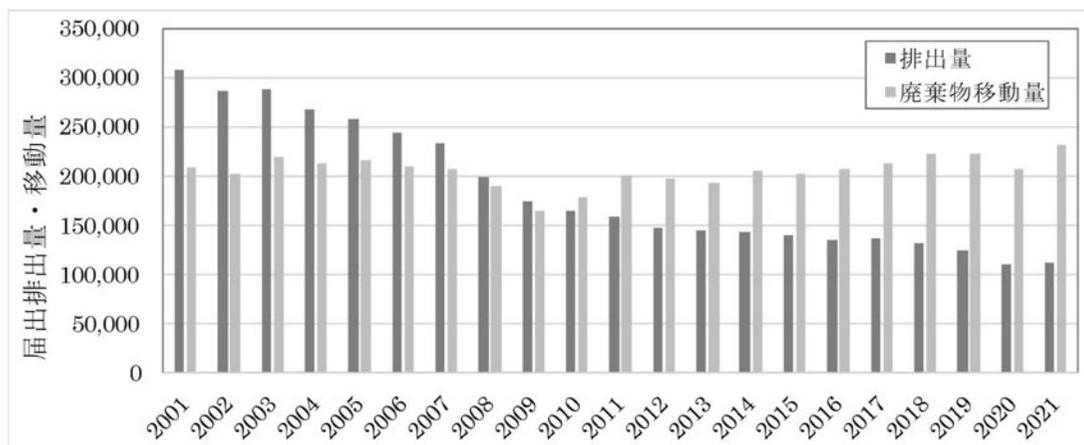
ータ版v0.4）では、化学物質管理の指標として「企業等から排出された汚染物質による淡水生息地の劣化」もリスクとして挙げられており、管理する指標として「排出される汚染物質の量と濃度」の開示が求められている（TNFD：2023）。

上述のように、化学物質の排出量は、企業間を比較できるE（環境）の一つとして重要な位置づけとなっている。

1.3 日本における化学物質の排出量の情報公開制度

日本においては、化学物質排出把握管理促進法（化管法）におけるPRTR（Pollutant Release and Transfer Register）制度では、特定の化学物質を取り扱う事業者のうち、定められた要件に該当する事業者は、事業所ごとに化学物質の環境排出量（排出量）及び事業所外への廃棄物移動量（廃棄物移動量）を把握・届出を行い、国や県がその集計結果を公表⁽⁵⁾する仕組みが1999年から運用されている。しかし、2019年に開催された「化管法見直し合同会合」において、図1に示すように近年は排出量の推移が横這いになりつつあることが指摘され、より一層の自主的な排出削減のための施策が求め

図1 化学物質の排出量・廃棄物移動量の推移



(出所) 経済産業省公表データ⁽⁵⁾より筆者作成

られている。

上述の通り、国内外の情報開示の枠組み、規制等において、化学物質の排出量の開示が求められており、今後、化学企業における環境マネジメント能力を把握する比較可能な指標として、化学物質の排出量が活用されていくと考えられる。

しかしながら、図1に示すように日本においては自主的な排出削減の取り組みが十分に進んでいない実態がある。この理由として、気候変動と比べて、市場関係者から注目・評価されにくい状況であり、企業が自主的に化学物質の管理・排出削減するためのインセンティブが不足している状況と筆者は考える。

2. 先行研究と仮説

2.1 先行研究

本稿では、ESG投資における環境(E)の個別要因である有害化学物質管理と企業価値に関する分析を行う。そのため、ESG投資全般、ESG投資における環境(E)に関する先行研究、さらに環境(E)の個別要因(CO2排出量、有害化学物質管理)に関する先行研究をレビューした。

ESG投資全般と企業価値に関する研究は多数行われている。Friede et al. (2015) は、ESG投資のパフォーマンスに関する2000件以上の既往学術研究サーベイを行っており、ESGとCFP (Corporate Financial Performance) の関係はネガティブな関係はないこと、5~6割程度はポジティブな効果があったと指摘している。

環境(E)について、環境への取組や環境マネジメントと企業価値との関係を分析した先行研究がある。Clark et al. (2015) は、ESGに関する200本以上の論文についてのメタ・スタディを行い、多くの研究では、企業による持続

可能な環境活動の実践により、業績が向上していることを明らかにした。またいくつかの研究では優れた環境マネジメントの取り組みや環境ポリシーの開示が株主資本コストの低下につながることを示している。日本における研究では、遠藤(2013)が日本企業を対象に、日本経済新聞社『環境経営度調査』総合スコアを社会パフォーマンス(Corporate Social Performance: CSP)に採用し、CSPが企業価値に及ぼす効果について分析を行った。その結果、CSPと企業価値(トービンのq)との間に正の相関が確認できたものの、統計的な有意性は低く、CSPが企業価値を高めているとまでは結論づけることはできなかったとしている。またAgao and Nakano (2017)は、日本の製造業を対象として環境ラベルの付与された製品を生産している企業のトービンのqが、そうでない企業のトービンのqと比べて高い傾向があるかについて、操作変数法を用いた分析を行った。その結果、第三者認証を伴う環境ラベルの付与された製品を生産している企業は、そうでない企業と比べ、トービンのqが高い傾向があることを示した。さらに林(2023)は、日本企業1,072社を対象として、会社の環境・社会課題への対応が企業価値(トービンのq)に与える影響について、4年間のパネルデータを用いて固定効果モデルでの分析を行った。その結果、会社の環境課題への対応と企業価値との間には有意な正の関係が示されたが、社会課題への対応と企業価値との間には有意な関係が示されなかった。

環境(E)の情報開示と企業価値という観点では、BloombergのESG開示スコアを用いた研究が多く行われている。西谷(2014)は、企業の環境への取り組みが株主価値に与える影響について、日本の製造業を対象として、BloombergのESG開示スコア、環境マネジメン

トシステム取得年数のデータを用いて分析を行った。その結果、環境への取り組みが進んでいる企業ほど積極的に環境情報を開示していること、そして積極的に環境情報を開示している企業ほど企業価値（トービンのq）が高い傾向があることを明らかにした。さらに湯山・白須・森平（2019）は、BloombergのESG開示スコアを用いてESG情報開示と株式リターンとの関係を分析した。その結果、必ずしも有意に正とも言えないが、負とも言えないことを示した。ただし、2017年については、開示スコアが高い方が、株式超過収益率が有意にプラスとなっていることが示唆された。

環境（E）における個別の指標という観点では、CO₂排出量と企業価値、株価リターンに関する研究が多く行われている。Bolton and Kacperczyk（2021）は、米国における2005年～2017年のCO₂排出量と月次株価リターンの関係について分析し、CO₂排出量が多いほど株価リターンが高いとして「カーボンリスクプレミアム」の存在を報告している。また下田（2023）は、企業の気候変動への取り組みが企業価値に与える影響について分析を行った。分析の結果、単に環境活動を行っているだけでは企業価値は向上しないことが示唆されたが、情報公開を提言する気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）賛同表明の有無に関する代理変数を經由することで、環境活動とTCFD賛同表明、TCFD賛同表明と企業価値（トービンのq）の関係が共に有意で正の関係になることが確認された。傾向スコアマッチングによる分析でもTCFD賛同表明が企業価値（トービンのq）を高めることを示した。

有害化学物質の管理を対象とした先行研究としては、Ferraro and Uchida（2005）は、イベントスタディを用いて分析した結果、PRTR制

度が始まった2001年度について、化学物質排出量は企業の株価収益率に影響を与えないという結果を示した。また、Hibiki and Managi（2010）は、化学物質のリスクが企業価値に与える影響を分析し、日本の株式市場はこれらのリスクを認知していないという結論を示している。小俣（2011）は化学物質の排出量と廃棄物移動量を区別し、操作変数法による分析を行い、化学物質の排出量の増加は、企業の市場の評価を低下させるが、廃棄物移動量の増加は、市場の評価に影響を与えないことを示した。

有害化学物質の管理を対象とした海外の研究では、Eng et al.（2021）が、2001年から2017年の間に米国環境保護庁の有害化学物質排出目録（TRI：Toxics Release Inventory）制度に報告した米国の上場企業を対象として分析を行っている。分析では、被説明変数を企業価値（トービンのq）とし、説明変数に、売上高排出量、売上高廃棄物移動量、売上高廃棄物リサイクル量、売上高廃棄物エネルギー回収量、コントロール変数に、売上高設備投資比率、売上高研究開発比率、設備年齢（減価償却後有形固定資産総額／減価償却前有形固定資産総額）、総資産（対数値）、景気のダミー変数（2008年及び2009年に1、その他の年は0）として、固定効果モデルで分析を行っている。その結果、トービンのqに対して売上高排出量が1%水準で有意に負となり、売上高廃棄物エネルギー回収量は10%水準で有意に正となった。この結果、排出量の削減及び事業場内における廃棄物からのエネルギー回収量の増加は企業価値を増大させるという結果を得ている。またBahadar et al.（2022）は、2001年から2018年の期間にわたる米国の上場企業の大規模なサンプルを利用し、化学物質の排出量と資本資産価格モデル（CAPM：Capital Asset Pricing Model）及びFama-French 3ファクターモデル

(FF3) による固有リターンのボラティリティ (IRV : Idiosyncratic Return Volatility) との関係について分析を行ったところ、有意かつ正の関連性が見出され、より多くの有害化学物質を放出する企業ほどIRVが高いことを示した。

2.2 仮説

有害化学物質の管理に関する先行研究は、国内の研究事例では2001~2008年におけるPRTR制度初期における排出量及び移動量を活用⁽⁶⁾しており、近年の化学物質に関する規制強化やESG投資が注目されるようになった以降の国内のデータに対する分析は、筆者の知る限りでは行われていない。

米国においては、化学物質の排出量や廃棄物の削減は、投入資源の有効活用、企業のコンプライアンスコストが削減され、その結果として企業の評判や売上の向上につながることで、中長期的な業績に寄与すると考えられる (Eng et al. : 2021) ことから、日本においても企業の化学物質の排出量や廃棄物の削減が進むほど、事業リスクや操業リスクの低減等に寄与し、企業価値を上昇させる効果を持つことが期待できる。そこで以下の2つの仮説を設定する。

仮説1 化学企業において化学物質の排出量が減少するほど、企業価値が増大する。

仮説2 化学企業において化学物質の廃棄物移動量が減少するほど、企業価値が増大する。

3. 分析フレームワーク

3.1 分析の対象・データ

PRTR制度に基づく化学物質の排出量・移動量データによれば、全業種の届出排出量・移動量のうち、化学工業が第一位となっている。そ

こで本稿では、環境負荷が大きく、また有害化学物質管理を非財務のマテリアリティとしている化学企業 (東証33業種の化学に属する企業) を分析の対象とした。

有害化学物質の排出量は、2014年度~2020年度排出分を利用した。なお、7年間の排出量データのすべてがゼロ又は届出がないケースは除外している。分析においては財務情報との整合の観点から、関連会社を含めた排出量・廃棄物移動量のデータを用いることが望ましいが、国で公表されているデータは事業所別であり、関連会社を含めた排出量への変換が難しいため、単体の値を利用している。なお分析期間において企業の統合があった場合には、合併前の各企業の排出量の合算とした。

財務情報は、日経NEEDS Financial QUEST 2.0を用いて、有価証券報告書、株価のデータを取得した。

3.2 分析モデルと変数

仮説1及び仮説2を検証するために、企業価値の代理変数として、トービンのqを排出量・廃棄物移動量で回帰させることで、排出量・廃棄物移動量が企業価値に対して有意に負になるかを分析した。分析モデルは以下に示すとおり。

$$\begin{aligned} \text{Tobin's } q_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Chemical release}_{i,t-2} + \beta_2 \text{Waste}_{i,t-2} \\ & + \beta_3 R\&D_{i,t} + \beta_4 \text{Capital}_{i,t} + \beta_5 \ln TA_{i,t} \\ & + \beta_6 \text{Growth rate}_{i,t} + \beta_7 \text{Leverage}_{i,t} \\ & + \beta_8 \text{Foreign shareholding ratio}_{i,t} \\ & + \beta_9 \text{Year fixed effects}_t + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

本研究では、多くの先行研究において企業価値を表す代理変数として用いられているトービンのq (Tobin's q) を用いた。本研究では株式時価総額⁽⁷⁾と負債総額 (簿価) の合計を総資

産で除したsimple q をトービンの q の代理変数として用いる。この値が高いほど市場からの評価が高いと言える。

説明変数として、売上高当たりの化学物質排出量 (Chemical release)、売上高当たりの化学物質の廃棄物移動量 (Waste) を用いた。国が化学物質排出量及び廃棄物移動量を集計し、公表するまでに2年間のタイムラグが存在するため、本分析では化学物質排出量 (Chemical release) 及び廃棄物移動量 (Waste) を2年間のラグ付き変数としている。

また企業価値を説明するにあたり、複数のコントロール変数を用いた。化学企業は、研究開発や素材の効率的な製造により、収益性・企業価値を高めると考えられる。研究開発費や設備投資費が多い企業は、技術水準が高く、競争優位に立てることにより企業価値を高め可能性があることから、Eng et al. (2021) を参考に、売上高当たりの研究開発費 (R&D) 及び売上

高当たりの設備投資費 (Capital) を変数として追加した。

財務に関するコントロール変数として、企業規模の代理変数である総資産額(自然対数値) ($\ln TA$)、企業の成長性の代理変数である売上高成長率 (Growth rate)、企業の財務の健全性の代理変数である負債比率 (Leverage) を用いた。

ガバナンスに関するコントロール変数として、下田 (2023) を参考に、外国人株式保有比率 (Foreign shareholding ratio) を用いた。外国人の投資家の中でも主力である機関投資家は、株主の権利を行使し、企業価値に影響を及ぼすことが予想される。

各年の様々なマクロショックをコントロールするために、時間固定効果 (Year fixed effects) を含めている。時間固定効果 (Year fixed effects) は2016年から2022年についてそれぞれ1を取るダミー変数である。

表2 変数の定義

変数	略称	定義
トービンの q	<i>Tobin's q</i>	(株式時価総額 ⁽⁷⁾ + 負債) ÷ 総資産
売上高化学物質排出量	<i>Chemical release</i>	化学物質排出量 ÷ 売上高
売上高廃棄物移動量	<i>Waste</i>	廃棄物移動量 ÷ 売上高
売上高研究開発比率 (%)	<i>R&D</i>	研究開発費 ÷ 売上高 × 100
売上高設備投資比率 (%)	<i>Capital</i>	設備投資額 ÷ 売上高 × 100
総資産額 (自然対数値)	<i>lnTA</i>	総資産額の自然対数値
売上高成長率 (%)	<i>Growth rate</i>	(今期売上高 - 前期売上高) ÷ 前期売上高
負債比率 (%)	<i>Leverage</i>	負債 ÷ 自己資本 × 100
外国人株式保有比率 (%)	<i>Foreign shareholding ratio</i>	外国人株式保有数 ÷ 株式発行数 × 100

(出所) 筆者作成

3.3 記述統計

本研究のデータの特徴を示すために、目的変数、説明変数コントロール変数に関する基本統計量を示す (表3)。分析対象は、東証における化学業種に属する企業のうち、データが

入手可能な147社の7年間 (2016~2022)、計1,029サンプルとなった。

次に、変数間における相関係数を示す(表4)。VIF (Variance Inflation Factor) の値は全ての説明変数で10以下であった。

表3 基本統計量

変数	n	最小	最大	平均	標準偏差
<i>Tobin's q</i>	1,029	0.38	3.70	0.99	0.49
<i>Chemical release</i>	1,029	0.00	21.16	1.18	2.79
<i>Waste</i>	1,029	0.00	443.87	4.53	23.55
<i>R&D</i>	1,029	0.15	11.40	3.20	1.93
<i>Capital</i>	1,029	0.25	56.67	6.18	4.62
<i>lnTA</i>	1,029	8.47	15.57	11.56	1.46
<i>Growth rate</i>	1,029	-42.51	96.76	3.53	10.60
<i>Leverage</i>	1,029	11.20	622.43	84.82	69.34
<i>Foreign shareholding ratio</i>	1,029	0.00	79.68	16.53	12.58

(出所) 筆者作成

表4 相関係数

	<i>Tobin's q</i>	<i>Chemical release</i>	<i>Waste</i>	<i>R&D</i>	<i>Capital</i>	<i>lnTA</i>	<i>Growth rate</i>	<i>Leverage</i>	<i>Foreign shareholding ratio</i>
<i>Tobin's q</i>	1.000								
<i>Chemical release</i>	-0.1476***	1.000							
<i>Waste</i>	-0.0065	0.1291***	1.000						
<i>R&D</i>	0.0558	-0.14***	0.0175	1.000					
<i>Capital</i>	0.0789*	0.0002	0.047	0.1053***	1.000				
<i>lnTA</i>	0.3392***	-0.2628***	-0.1746***	0.0942**	0.0944**	1.000			
<i>Growth rate</i>	0.1041***	-0.0709*	-0.0062	-0.0115	-0.0298	0.1116***	1.000		
<i>Leverage</i>	0.0554	-0.0174	0.1723	-0.075*	0.0007	0.0428	0.0352	1.000	
<i>Foreign shareholding ratio</i>	0.4422***	-0.2341***	-0.1356***	0.1331***	0.0623*	0.7737***	0.1049***	-0.1268***	1.000

(注) *** は $p < 0.001$ 、** は $p < 0.01$ 、* は $p < 0.05$ を示す。

(出所) 筆者作成

3.4 傾向スコアマッチングによる分析

頑健性の確認として傾向スコアマッチング (Propensity Score Matching) による分析を行う。傾向スコアマッチングは、無作為割付が難しくさまざまな交絡が生じやすい観察研究において、共変量を調整して因果効果を推定するために用いられる統計手法である。通常傾向スコアマッチングは処置群とコントロール群が分かれる方法 (女性社外取締役の有無など) であり、連続値である排出量に対して用いている例は少ないが、湯山 (2019) では、BloombergのESG開示スコアを年次ごとの全サンプルで企業を2等分し、上位を1、下位を0とした上でダ

ミー変数とし、これを処置変数として株式超過収益率に与える影響を分析している。本分析も同様に、傾向スコアマッチングにより、排出量が低い企業のほうが、高い企業と比べて企業価値が有意に高いかを検証した。

具体的には、年度毎に売上高当たりの化学物質排出量 (*Chemical release*) の中央値を基準に2分割し、排出量が多い企業グループを処置群、排出量が少ない企業グループをコントロール群とした。共変量は、回帰式と同じ変数を使用し、ロジスティック回帰で傾向スコアの計算を行った。1対1の最近傍マッチング (Nearest-neighbor matching) により、処置群

表5 共変量の比較

変数	処置群	コントロール群	平均値の差	t値	p値
<i>R&D</i>	3.336	3.403	-0.066	-0.538	0.591
<i>Capital</i>	6.075	5.826	0.249	0.916	0.360
<i>lnTA</i>	11.767	11.721	0.046	0.500	0.617
<i>Growth rate</i>	4.540	4.159	0.381	0.583	0.560
<i>Leverage</i>	82.291	81.951	0.340	0.081	0.936
<i>Foreign shareholding ratio</i>	19.588	18.273	1.316	1.536	0.125

(出所) 筆者作成

とコントロール群の企業のマッチングを行った。マッチングは、傾向スコアの標準偏差の0.2倍の値までの差をマッチングできる許容範囲とした。マッチング結果について、処置群と対照群の2つのグループ間で差がないかどうかを確認するバランス検定の結果、表5に示すようにマッチング後の推定で用いた説明変数の平均値の差について、t検定を行った結果、全ての共変量で統計的な有意差は見られなかった。

4. 分析結果と考察

表6は、プーリング回帰、変量効果モデル、固定効果モデルによる分析結果である。

F検定とBreusch-Pagan LM検定において1%の有意水準(F検定; F統計量=14.55、Breusch-Pagan LM検定; χ^2 統計量=2040.77)で、それぞれ固定効果モデルと変量効果モデルが選択され、ハウスマン検定で変量効果モデルが選択された(ハウスマン検定; χ^2 統計=11.96)。

変量効果モデルでは、*Tobin's q*について、化学物質の排出量(*Chemical release*)は5%水準で負に有意となった。統計的に有意ではないが、固定効果モデルでも係数が負になっている。一方、廃棄物移動量(*Waste*)については、統計的に有意な結果が得られなかった。

また統計的に有意であった化学物質の排出量(*Chemical release*)に関する頑健性の確認として傾向スコアマッチングによる推定結果

を表7に示す。化学物質の排出量(*Chemical release*)が中央値を基準に、排出量が多い企業グループと排出量が少ない企業グループでは、トービンの*q*の平均に有意な差があり、排出量が多い企業グループほど平均処置効果として*Tobin's q*が-0.177ポイント低い。つまり排出量が少ない企業グループのほうが、*Tobin's q*が有意に高いことが示唆された。

従って、変量効果モデル及び傾向スコアマッチングによる推計結果により、仮説1が採択された。この結果は、小俣(2011)やEng et al.(2021)の先行研究を支持するものであり、近年「アルファベットスープ」と称されるように、ESG情報開示のフレームワークや基準の乱立により、様々なESG指標が提案及び開示されている中、米国と同様に日本においても依然として化学物質の排出量は企業価値に関連するESG指標と市場から認識されていると考えられる。

一方、廃棄物移動量(*Waste*)について、仮説2は棄却された。米国では廃棄物移動量をさらに3つに詳細化(移動量、リサイクル量、エネルギー回収量)されているが、日本ではその詳細な処理方法の内訳が不明であること、また小俣(2011)の指摘するように廃棄物は通常安全に処理されるという前提から、市場がリスクを認識していないと考えられる。

その他の変数では、売上高設備投資比率(%)(*Capital*)が有意に正となっている。化学

表6 回帰分析による推定結果

変数	被説明変数：Tobin's q				
	プーリング回帰		変量効果		固定効果
<i>Chemical release</i>	-0.009 *** (-3.69)		-0.014 ** (-2.21)		-0.015 (-1.05)
<i>Waste</i>	0.0007 *** (2.87)		0.0004 (1.00)		0.0004 (1.34)
<i>R&D</i>	-0.014 (-0.97)		-0.023 (-0.63)		-0.228 * (-1.77)
<i>Capital</i>	0.005 *** (3.56)		0.003 *** (3.07)		0.003 *** (2.97)
<i>lnTA</i>	0.0006 *** (4.23)		0.0004 (1.01)		0.0006 (1.1)
<i>Growth rate</i>	-0.004 (-0.37)		-0.018 (-1.02)		-0.036 (-1.49)
<i>Leverage</i>	0.006 ** (2.33)		-0.0002 (0.07)		0.0003 (0.12)
<i>Foreign shareholding ratio</i>	0.018 *** (9.65)		0.017 *** (3.71)		0.017 *** (3.38)
<i>Constant</i>	0.870 *** (5.61)		1.095 *** (2.99)		3.483 ** (2.41)
<i>Year fixed effects</i>	YES		YES		YES
Adj-R2	0.239		0.226		0.206

(注1) 誤差項の不均一分散を仮定して、頑健標準誤差を使用して推定

(注2) *** は $p < 0.01$ 、** は $p < 0.05$ 、* は $p < 0.1$ を示す。() はt値を示している。

(出所) 筆者作成

表7 傾向スコアマッチングによる推定結果

アウトカム	平均処置効果	頑健標準誤差
	(ATE: Average Treatment Effect)	
<i>Tobin's q</i>	-0.177 (-5.77)***	0.0306

(注) *** は $p < 0.01$ 、** は $p < 0.05$ 、* は $p < 0.1$ を示す。() はt値を示している。

(出所) 筆者作成

企業では、設備投資が生産の効率化や設備の故障・事故リスクの低下につながり、企業価値を高める効果があると解釈することができる。

5. おわりに

実証分析の結果、日本の化学企業において化学物質の排出量が企業価値に影響を与えることが示唆された。これは先行研究、特に米国の近年の化学物質の排出量を用いた実証分析結果を支持するものである。有害化学物質の管理に積極的に取り組む結果、環境リスクの低減が進み、環境対策費や環境汚染による訴訟や賠

償、罰金といったコスト負担が軽減することが見込まれれば、キャッシュフローの増加（又は減少の回避）や資本コストの低下に結びつき、企業の企業価値を高めるものと解釈することができるだろう。

一方、廃棄物移動量については、有意な結果は得られなかったことから、現段階では廃棄物の管理が企業価値に直接的な影響を与えていないと考えられる。しかし、循環経済（サーキュラーエコノミー）の重要性が高まる中、今後は廃棄物の効率的な管理や循環利用が企業価値に影響を与えるようになる可能性があるた

め、時期を得た更なる検証が求められる。

「プラネタリー・バウンダリー（地球の限界）」の2023年改訂版（Richardson et al：2023）で指摘されている化学物質に対する懸念から、今後世界的に更なる化学物質の規制強化やより厳格な有害化学物質管理の取り組みが市場から求められることになると考えられる。本研究の貢献は、そのような有害化学物質管理の取り組みを市場が評価している示唆を示したことである。

本研究の今後の課題として、次のようなものがある。第1に適切な操作変数が見出し難いことから、操作変数を用いなかったため、逆の因果関係の可能性がある。第2に、本稿で使用した化学物質の排出量データの課題として、データは企業単体の値であり、連結の値ではない点である。法律に基づく届出情報は単体の値しか利用できないが、上場企業とその関係会社が排出する化学物質の排出量として集計し、分析に用いることが考えられる。また分析対象を化学企業に限定しておりサンプル数が限られている。第3に、今回は様々な化学物質の排出量の合算値を使用しているが、化学物質の種類によって、その有害性や環境中での残留状況も異なるため、化学物質の有害性等によって重み付け（特性化）された指標を用いる研究も可能である。またその他の環境影響（気候変動、水、生物多様性）とのインパクトの違いについては言及できていない。これらの点は、今後の研究課題としたい。

注

(1) プラネタリー・バウンダリーは、日本語では「地球の限界」と訳され、人間が地球上で持続的に生存していくためには、超えてはならない地球環境の境界（バウンダリー）がある、ということを明確に

示した概念である。地球環境を9つの項目（気候変動、海洋酸性化、成層圏オゾンの破壊、窒素・リン循環、淡水利用、土地利用変化、生物多様性損失、大気エアロゾル負荷、新規化学物質）に区分して、それぞれの地球の限界点の評価が行われている。

- (2) 2021年6月、SASBとIIRCの合併により Value Reporting Foundation (VRF) が設立され、2022年8月1日、IFRS財団が、国際サステナビリティ基準審議会 (International Sustainability Standards Board; ISSB) の設立、CDSBおよびVRFの統合を行っている。ISSBは、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) により開発された基準の維持及び向上を引き継いでいることから、今後当該基準が国際基準となる可能性がある。
- (3) EU (2021) によると、欧州はこれまで前身となる非財務報告指令NFRD (Non-Financial Reporting Directive) により非財務情報の開示を規制していたが、開示を行う企業が限定的かつ情報量、情報の信頼性や比較可能性が不十分など、利用者のニーズを満たすものになっていないことが課題であった。
- (4) 欧州が掲げる2050年までの気候中立の達成に実質的に貢献する事業や経済活動の基準を明確化することで、「グリーン」な投資を促進することを目指すもの。
- (5) PRTR制度に基づく届出データは経済産業省ホームページに公表されている。事業所単位の化学物質の排出量及び廃棄物の事業所外への移動量が集計されている。https://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/law/prtr/6a.html (2023年9月19日アクセス)

- (6) 小俣 (2011) は、日本において排出量の増加は、企業の市場の評価を低下させることを示したが、市場の評価の代理変数として「(企業の株式時価総額－総資産)／売上」を使用しており、多くの先行研究で用いているトービンのqで分析されていない。
- (7) 同時決定や逆因果の可能性を考慮するため、株式時価総額は当期の決算の情報が株価に反映されるまでのラグを考慮し、決算期3ヶ月後の株式市場で評価された株式時価総額を用いた。

参考文献

(英語文献)

- Agao, A., & Nakano, M (2017) “An empirical analysis on the relationship between environmental labeling and firm value”, *Environmental Science*, 30 (2), 88-95.
- Bahadar, S., Nadeem, M., & Zaman, R (2023) “Toxic chemical releases and idiosyncratic return volatility: A prospect theory perspective”, *Accounting & Finance*, 63 (2), 2109-2143.
- Bolton, P., & Kacperczyk, M (2021) “Do investors care about carbon risk?”, *Journal of Financial Economics*, 142 (2), 517-549.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M (2015) “From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance”, *University of Oxford*.
- Eng, L. L., Fikru, M. G., & Vichitsarawong, T (2021) “The impact of toxic chemical releases and their management on financial performance”, *Advances in Accounting*, 53, 100529.
- Ferraro, P.J., & Uchida, T (2005) “Stock market reactions to information disclosure: New

evidence from Japan’s pollutant release and transfer register”, *Environmental Economics and Policy Studies*, 8, 159-171.

- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A (2015) “ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies”, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4), 210-233.

Hibiki, A., & Managi, S (2010) “Environmental information provision, market valuation, and firm incentives: An empirical study of the Japanese PRTR system”, *Land Economics*, 86 (2), 382-393.

Humphrey, P., Carter, D.A., & Simkins, B (2016) “The market’s reaction to unexpected, catastrophic events: The case of oil and gas stock returns and the Gulf oil spill”, *Journal of Risk Finance*, 17 (1), 2-25.

Richardson, R., Steffen, S., Lucht, L., Bendtsen, B., Cornell, C., Donges, D., et al (2023) “Earth beyond six of nine planetary boundaries”, *Science Advances*, 9 (37), eadh2458.

(和文文献)

- 遠藤業鏡 (2013) 「CSR 経営が企業価値に及ぼす効果」, 『経済経営研究』第34巻2号, 1-36頁。
- 小俣幸子 (2011) 「市場は企業の潜在的なりスクを評価するか? -日本における実証分析-」, 『環境科学会誌』第24巻5号, 440-448頁。
- 下田卓治 (2023) 「気候変動への取り組みが企業価値に与える影響の研究—TCFD賛同表明を經由した理論的経路の検証—」, 『経営情報学会誌』第31巻4号, 151-167頁。
- 西谷公孝 (2014) 「企業の環境への取り組みやその情報開示が株主価値に与える影響」, 『環

- 境経済・政策研究』第7巻1号, 10-22頁。
- 林順一 (2023) 「会社の環境・社会課題への対応と企業価値の関係に関する一考察」, 『国際マネジメント研究』第12巻, 1-13頁。
- 湯山智教、白須洋子、森平爽一郎 (2019) 「ESG開示スコアと投資パフォーマンス」, 『証券アナリストジャーナル』2019年10月号, 72-83頁。
- (WEB資料)
- EU (2021) “Questions and Answers: Corporate Sustainability Reporting Directive proposal”, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806 (accessed Sep. 19th, 2023)
- EU (2022) “Annex to the Platform on Sustainable Finance’s report with recommendations on technical screening criteria for the four remaining environmental objectives of the EU taxonomy”, https://ec.europa.eu/info/files/220330-sustainable-finance-platform-finance-report-remaining-environmental-objectives-taxonomy-annex_en (accessed Sep. 19th, 2023)
- EU (2023) “Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards”, http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf (accessed Sep. 19th, 2023)
- 3M (2022) “3M to Exit PFAS Manufacturing by the End of 2025”, <https://news.3m.com/2022-12-20-3M-to-Exit-PFAS-Manufacturing-by-the-End-of-2025> (accessed June 24th, 2023)
- 3M (2023) “3M Resolves Claims by Public Water Suppliers, Supports Drinking Water Solutions for Vast Majority of Americans”, <https://news.3m.com/2023-06-22-3M-Resolves-Claims-by-Public-Water-Suppliers,-Supports-Drinking-Water-Solutions-for-Vast-Majority-of-Americans> (accessed June 24th, 2023)
- IFRS (2022) “SASB Standards Chemicals”, <https://www.sasb.org/> (accessed Sep. 19th, 2023)
- Larson, E (2014) “Freedom Industries files bankruptcy amid West Virginia spill. Bloomberg, 18 January”, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-17/freedom-industries-files-for-bankruptcy-in-west-virginia> (accessed Sep. 19th, 2023)
- Robertson, C., Schwartz, J. & Pérez-Peña, R (2015) “BP to pay \$18.7 billion for Deepwater Horizon oil spill”, *New York Times*, 2 July., <https://www.nytimes.com/2015/07/03/us/bp-to-pay-gulf-coast-states-18-7-billion-for-deepwater-horizon-oil-spill.html> (accessed Sep. 19th, 2023)
- TNFD (2023) “The TNFD Nature-related Risk and Opportunity Management and Disclosure Framework Final Draft – Beta v0.4”, https://framework.tnfd.global/wp-content/uploads/2023/03/23-23882-TNFD_v0.4_Integrated_Framework_v7.pdf (accessed Sep. 19th, 2023)
- 経済産業省 (2019) 「産業構造審議会 製造産業分科会 化学物質政策小委員会 制度構築ワーキンググループ 中央環境審議会 環境保健部会 化学物質対策小委員会 (化管法見直し合同会合) 取りまとめ (令和元年6月)」, https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/kagaku_busshitsu/seido_wg/20190701_report.html (2023年9月19日アクセス)
- 千葉県 (2012) 「ヘキサメチレンテトラミンの流出事故に関する1都3県水道事業者と

DOWAハイテック（株）との話し合いについて（平成24年7月27日）」, <https://www.pref.chiba.lg.jp/suidou/jousui/press/20120727.html>
(2023年9月19日アクセス)

千葉県（2023）「日本製鉄株式会社によるシアン流出事案等に係る報告等に対する評価書の公表及び指導文書の交付について」, <https://www.pref.chiba.lg.jp/suiho/press/2023/koitogawa-mizu200.html> (2023年9月19日アクセス)

持続的なCSR活動とクロスセクター・コラボレーションが生む 社会的パフォーマンス

— 厳しい経済環境下でのNPO連携に関する実証研究 —

Corporate Social Performance Driven by CSR Activities and Cross-Sector Collaboration:
The Empirical Study of Collaboration between Firms and NPOs in Economic Crisis

東京理科大学大学院 経営学研究科 修士課程 岡本育実
Master Course, Graduate School of Management, Tokyo University of Science Narumi Okamoto
東京理科大学 経営学部 准教授 大江秋津
Associate Professor, Faculty of Business Administration, Tokyo University of Science Akitsu Oe

ABSTRACT

This study demonstrates the impact of corporate proactivity and the collaboration between firms and non-profit organizations (NPOs) in Corporate Social Responsibility (CSR) activities on corporate social performance in economic crises. Text mining and covariance structure analysis were carried out on 183 listed Japanese manufacturing firms. The results show that firms' positive attitudes towards CSR activities increase their positive approaches towards the collaboration between firms and NPOs through "donations" "cooperation", and corporate social performance. In addition, the relationship between CSR and corporate social performance suggests that inter-organization collaboration, such as between firms and NPOs, may be indirect. This research has theoretical contributions to CSR research, research on inter-organization collaboration, and practical contributions that promote social contribution activities through collaboration between firms and NPOs.

キーワード

CSR (企業の社会的責任)、NPO 連携、企業の社会的パフォーマンス (CSP)、
共分散構造分析、テキストマイニング

1. はじめに

近年、企業の社会的責任に関する行動、CSR (Corporate Social Responsibility) への関心が高まっている。CSRとは、企業が利益や法律で求められること以上に、ステークホルダーのニーズに応じて社会的利益 (social good) を促進する行動である (Ghoul, Guedhami and

Kim : 2017, p.363; McWilliams and Siegel : 2001, p.117)。企業にとりCSR活動の実施が必要不可欠となる中、今後は「CSR活動をしているか」から、企業が「どのようなCSR活動に取り組んでいるか」へと関心が移るであろう。さらに、企業に対して持続的なCSR活動も求められており、経済不況など厳しい環境でのCSR活

動の取り組み方も問われている。

CSRに関する先行研究は、CSRと収益性、ステークホルダーとの関係構築などに関心がもたれ、特に実証研究では企業のCSR活動と財務パフォーマンスや競争力との関係が明らかにされてきた (Valdez, Gallardo and Ramos : 2019)。しかし、CSR活動におけるコラボレーションやCSR活動内容に着目した実証研究は少ない (Murphy, Arenas and Batista : 2015)、厳しい経済環境における企業のCSR活動がCSRのパフォーマンスに与えるメカニズムも明らかにされていない (Magrizos, Apospori, Carrigan and Jones : 2021)。そこで、本研究は、CSR活動における組織間協力 (inter-organization collaboration) に注目する。組織間協力とは、組織間での資源共有のための自発的組織的取り組みである (Ahuja : 2000)。企業のCSR活動では、NPO連携が行われている。NPO連携とは、企業とNPO (non-profit organization) が連携して取り組む社会貢献活動である。NPO連携は、異なるセクターに属する企業とNPOが社会貢献という共通目標の達成に向けてパートナー関係を結ぶため、組織間協力の1つといえ、クロスセクター・コラボレーション (cross-sector collaboration) にあてはまる。組織の集合を意味するセクターは、経済的機能や社会で果たす役割により、政府など公的組織 (public organizations) の公共セクター (public sector)、企業など民間の営利組織 (private for-profit organizations) の民間セクター (private sector)、NPOなど民間の非営利組織 (private non-profit organizations) の第3セクター (third sector) の3つに分類される (Nutt : 2000; Rainey, Backoff and Levine : 1976)。クロスセクター・コラボレーションは、異なるセクターに属する2つ以上の組織が、情報、資源、活動、能力を結びつけ共有することで、

あるセクターに属する組織単独では達成できない成果を共同で達成することと定義される (Bryson, Crosby and Stone : 2006, p.44)。社会課題の解決にはセクターを超えた協力が必要であり (Bryson, Crosby and Stone : 2015)、特に、企業はNPOと連携することで効果的なCSR活動を実現できる (Ballesteros and Gatignon : 2019; Murphy et al. : 2015)。

本研究は、組織間協力による持続的なCSR活動が企業に与える影響は何かという研究課題のもと、企業のCSRやNPO連携への積極性が、厳しい経済環境における企業の社会的パフォーマンスに与える影響を実証することを研究目的とする。具体的には、企業とNPOの連携活動が企業に及ぼす影響について、公開されたアーカイバルデータを用いて実証する。

2. 理論と仮説

2.1 厳しい経済環境における企業の持続的なCSR活動

1970年頃まで、企業の社会的責任は利潤の最大化による経済貢献とされていた (Friedman : 2007)。しかし、1970年代後半に、企業の社会的責任は、利益を生み出す経済的責任 (economic responsibility)、法律や制度に従う法的責任 (legal responsibility)、個人の権利の尊重など法律にはない社会的期待に応える倫理的責任 (ethical responsibility)、その他慈善活動などを通して社会からの期待を満たす裁量的責任 (discretionary responsibility) とされた (Galbreath : 2009)。近年はこれらとともに企業が社会的役割を果たして、社会からの期待に応えるべきとされる (Galbreath : 2009)。

日本では、1970年代の水俣病やイタイイタイ病などの産業公害を代表とする多数の企業不祥事があり、企業に対してステークホルダー全体の利益の最大化を求める声が高まった (松

尾：2012)。近年は企業のグローバルなCSR活動に対する社会的要請の高まりから、日本企業も地域社会支援など様々なCSR活動を実施している (McWilliams and Siegel：2001)。さらに、経済環境に影響されないCSR活動の重要性は認識されているが、厳しい状況下での持続的なCSR活動の難しさもある (Magrizos et al.：2021)。経済的危機下では、消費や輸出の減退などから、企業はステークホルダーからの経済的要請を優先し、事業立て直しや維持などの活動に注力する (Magrizos et al.：2021; Potocan and Nedelko：2021)。

それでは、自社が経済的に厳しい時にCSRへの持続的投資をするための問題は何かであろうか。先行研究では、金融危機などにより厳しい経済環境に置かれた企業ほど、CSRへの投資や寄付が少なくなるとしている (Bouslah, Kryzanowski and M'Zali：2018)。Magrizos et al. (2021) は、厳しい経済環境下の企業は、コスト削減のためにCSRへの注力を限定するか、他社との差別化のために継続するかのジレンマを抱えるが、差別化戦略の一環としてCSRに積極的に取り組み、財務パフォーマンスを高めようとする企業もあると述べている。以上の背景から、本研究は厳しい経済環境下における持続的なCSR活動に着目する。

2.2 CSR活動におけるNPO連携

企業は、NPO連携により様々な社会貢献活動をしている。トヨタ自動車は、世界規模で食の不均衡を解消し、人々の健康を改善するミッションを掲げるNPO団体TABLE FOR TWOと連携し、「TFTプロジェクト」をしている (トヨタ自動車：2011)。従業員が購入したTFTランチの代金から給食1食分の20円がTABLE FOR TWOを通じて開発途上国に寄付され、2021年までに累計約144万食が寄付され

た (トヨタ自動車：2011; TABLE FOR TWO：2023)。プロジェクトを通じて企業は、従業員に健康的な食事と社会貢献活動への参加機会を提供でき、従業員は通常業務では得難い社会に役立つ実感から、モチベーションが高まる (日経産業新聞：2010b)。NPO連携は、企業が社会課題に取り組みながら従業員の満足度やモチベーションを向上でき、社内外両方のステークホルダーに対してCSRを果たせると考える。

NPO連携でパートナー関係を結ぶ企業は利益最大化のために経営活動をする一方、NPOは自身の社会的ミッション達成のために多様な社会貢献活動をしている (今田：2012)。企業は、社会貢献に関する専門的な知識やノウハウをもつNPOとの連携で、自社とNPOの資源の双方を活用してCSR活動ができる。さらに、NPOは企業と競合関係にないため、企業とNPOの連携は成功しやすい (Huang and Yu：2011)。企業はNPOに不足するITや会計などの事務スキルが、NPOは企業に不足する社会課題への対応スキルが豊富なため (国際協力NGOセンター：2016)、互いの不得意分野を補い合いながら、知識の交換や学習も可能となる。

様々なNPO連携活動は「寄付」と「協働」に大きく分けられる。「寄付」による連携では、企業はNPOへ資金提供をし、NPOが社会貢献活動の実行を担う。企業は活動せずに効率的に社会貢献が可能で、NPOは企業に介入されずに自組織のみで社会貢献活動を実施できる。たとえば、三菱マテリアルは自社が掲げる「人と社会と地球のために」という経営理念に合致した「子ども」「学生」「難民」に関する社会課題に取り組むNPOを寄付により継続的に支援している (三菱マテリアル株式会社：2021)。NPO連携を行う企業は、経営理念と合致した活動を行うNPOと連携することで、一貫性の

ある企業の行動や姿勢を社会に示している。

非営利組織のNPOは利益追求をしないため、資金難を課題とすることが多い（岸田：2012）。収入源の多くを寄付金に頼るNPOは、厳しい経済環境下で資金援助を特に望んでいると考える。厳しい経済環境では、企業の「寄付」による連携がNPOの期待に応える活動になり、両者のより良いパートナー関係構築にもつながる。以上から、CSRに積極的に取り組む企業は、厳しい経済環境にある場合に「寄付」によるNPO連携を採用し、特にCSRへの投資においては、資金が必要な「寄付」によるNPO連携に投資すると考え、次の仮説を提示する。

H1a：厳しい経済環境では、CSR活動に積極的な企業ほど、「寄付」によるNPO連携をする。

H1b：厳しい経済環境では、CSRへの投資に積極的な企業ほど、資金を「寄付」によるNPO連携に投じる。

「協働」によるNPO連携では、企業がNPOとともに社会貢献活動をする。企業は資金面の他に人的・時間的コストの投資を通じて、密なパートナー関係を築く。両組織は資源を活用してスキルや知識を相互に学べ、コストに比して効果的なCSR活動といえる。花王などの企業5社とNPO団体ETICは、従業員とNPO団体を東日本大震災の被災地に派遣する「みちのく復興事業パートナーズ」による「協働」をした（日本経済新聞：2012）。この「協働」により、NPOは企業もつ人的資源や事務的スキルを活用でき、企業は社会貢献活動を通じた人材育成や社会課題に直面する被災地のニーズを把握できた（日本経済新聞：2012）。協働により、企業は通常業務には無い経験ができるだけでなく、社会課題へのニーズを発見して事業展開できる可能性もあり、本業のビジネスチャンスを見出すことも可能である。

見出すことも可能である。

厳しい経済環境下の企業は、NPOを支援する資金よりも余剰人員による人の提供が対応しやすい可能性がある。企業は厳しい経済環境では、他社との差別化や人材育成、新規事業開拓などのためにNPOと「協働」してCSR投資をしようと考え、次の仮説を提示する。

H2a：厳しい経済環境では、CSR活動に積極的な企業ほど、「協働」によるNPO連携をする。

H2b：厳しい経済環境では、CSRへの投資に積極的な企業ほど、資金を「協働」によるNPO連携に投じる。

2.3 NPO連携における「寄付」「協働」と企業の社会的パフォーマンス

企業パフォーマンスの中でも、企業の社会的パフォーマンス（Corporate Social Performance）とは、社会的責任の原則、社会的対応のプロセス、企業の社会的関係に関する方針やプログラムや観察可能な成果を組み合わせたものである（Wood：1991, p.693; Bouslah et al.：2018, p.643）。CSRと関係するとされる企業の社会的パフォーマンスは、財務パフォーマンスやリスク、将来獲得リターンなどとの関係について研究されてきた（Boulouta：2013; Waddock and Graves：1997; Wood：1991）。

近年、CSRから企業パフォーマンスへの因果関係が注目され、理論や実証研究がされている（Galbreath：2009）。この関係は正、負または無関係ともされ、統一見解を示すのは難しい（Bouslah et al.：2018; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi and Saeidi：2015）。Saeidi, et al. (2015) は、CSRと企業の財務パフォーマンスの関係は直接的ではなく、競争優位、評判、顧客満足が媒介することを実証し、複数要因の間接的な影響を示した。これをふまえて、本

研究はCSRと企業の社会的パフォーマンスをつなぐ関係にも間接的要因があると考える。

「寄付」や「協働」によるNPO連携を通じて、企業は真に社会に貢献するパフォーマンスと質が高いCSR活動が可能となる。しかし、企業が社会課題やNPOと関わる密接な機会としては、「協働」の方が優れている。加えて、企業が投じるコストに着目すると、「協働」のほうが多様なコストを要する。企業にとり「協働」は、社会課題やNPOとの密な交流を通じて学習し、自社のCSRに関する能力を向上できる機会となる。以上から、「寄付」よりもNPOとの「協働」は、厳しい経済環境でもステークホルダーに対して積極的に社会貢献をしようとする企業の姿勢を示せると考えて次の仮説を提示し、仮説全体図は図1のとおりである。

H3a：厳しい経済環境において、企業のCSR活動に対する積極性は、NPO連携の実施を介して、企業の社会的パフォーマンスを高める。

H3b：厳しい経済環境において、企業のCSRへの投資に対する積極性は、NPO連携の実施を介して、企業の社会的パフォーマンスを高める。

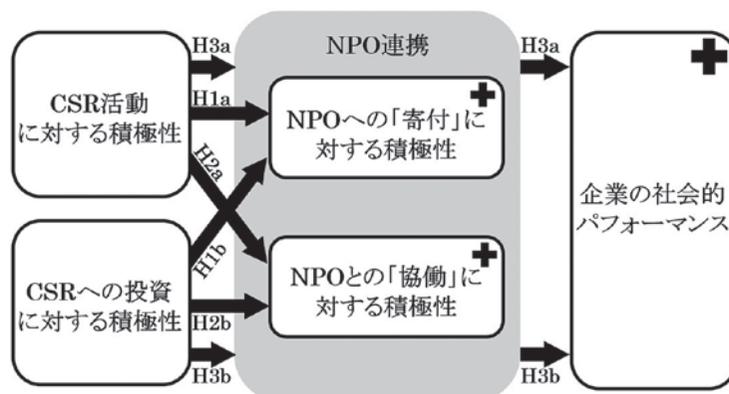
H4：厳しい経済環境では、企業の「寄付」に

よるNPO連携の実施よりも「協働」によるNPO連携の実施が、より高い企業の社会的パフォーマンスを実現する。

3. データと分析

分析では、東洋経済新報社のCSR企業総覧の2009年（2011年版）と2013年（2015年版）からCSRデータを、企業情報データベースのeolから財務データを2009年度決算期にあわせて取得した。分析対象は、CSR企業総覧掲載の日本の製造業のうち上場企業183社とした。製造業は、経営活動が環境や社会に大きな影響を与えるため、CSR活動が特に重視される(Saeidi, et al. : 2015)。東証業種別分類の大分類が製造業である16業種を対象にデータ収集し、CSR企業総覧2009年（2011年版）と2013年（2015年版）の両方に記載された250社のうち欠損値のない183社で分析する。2009年から2013年は、2008年のリーマンショック、2009年のギリシャ債務問題、2011年には欧州債務危機があり、世界同時不況の契機となった年で、その後世界の実質GDP成長率は停滞した。日本は、2008年に米国で起きたリーマンショックによる経済不況の影響を受け、実質GDPや輸出入額が2009年に大きく減少した（内閣府：2009）。特

図1 厳しい経済環境における仮説の全体図



に実質GDPは、リーマンショック前の2008年の529.7兆円から2009年の481.0兆円まで、主要先進国の中で最も大きく落ち込んだ（厚生労働省：2015）。その後の経済状況は、2011年の東日本大震災により2012年にかけて再び落ちこみ、2013年に入り回復に向かったものの、実質GDPは523.8兆円と2008年以前の水準には戻っていない（経済産業省：2014；厚生労働省：2015）。製造業においても、2009年に鉱工業生産指数が前年同期比で34.6%落ち込んだ影響が2013年まで続いたことなどから（厚生労働省：2015）、この期間が日本の製造企業にとり厳しい経済環境にあると判断した。

分析は、Text Mining Studioによるテキストマイニングを実施後、STATAで共分散構造分析をする。テキストマイニングでは、2009年のCSR企業総覧の「NPO・NGO連携」項目のテキストを対象に、「寄付」「協働」に注目して企業ごとに注目語頻度解析と注目語完全一致頻度解析をした。たとえば、「協働」の注目語頻度解析では「協力」「協賛」などの類似単語の頻度も対象とし、注目語完全一致頻度解析では「協働」という単語の頻度のみを対象とする。

次に、この解析結果を他のデータと組み合わせ、仮説検証のために共分散構造分析を行う（図2）。直接観測することができない潜在変数は、『CSRへの投資に対する積極性』と『CSR活動に対する積極性』、『NPOへの寄付に対する積極性』、『NPOとの協働に対する積極性』、『CSP』である。直接観測できる観測変数は、上記の潜在変数を構成する14の変数である。このうち、『CSR活動に対する積極性』と『CSRへの投資に対する積極性』、『NPOへの寄付に対する積極性』、『NPOとの協働に対する積極性』を構成する観測変数は、2009年のデータを使用した。企業の社会的パフォーマンスを表わす『CSP』は、CSR活動の最終的な影響

をみる変数であるため、先行研究にしたがい4年のラグをとり、2013年のデータを利用した（Cassely, Ben Larbi, Revelli and Lacroux：2021；Saeidi et al.：2015）。『CSR活動に対する積極性』は、CSR部署やCSR担当役員があればそれぞれ1であり、それ以外は0となる「CSR部署ダミー」と「CSR担当役員ダミー」である。2009年時点で社内にCSRの部署や担当役員を保持していることは企業のCSR推進に熱心な姿勢を示すと考えて用いた。『CSRへの投資に対する積極性』は企業規模による差に配慮し、「売上高あたりの社会貢献活動支出額（標準化）」と「資本金あたりの社会貢献活動支出額（標準化）」、「企業年齢あたりの社会貢献活動支出額（標準化）」とした。『NPOへの寄付に対する積極性』は、寄付に類似した言葉「寄付」「寄贈」があると1、なければ0である「寄付単語有ダミー」と、「寄付」という単語があれば1、なければ0とする「寄付完全一致ダミー」である。『NPOとの協働に対する積極性』は前述と同様の処理をし、協働に類似した言葉「協働」「協力」「協賛」を対象とした「協働単語有ダミー」と、「協働」のみを対象とした「協働完全一致ダミー」を用いる。

『CSP』は「社会貢献ダミー」、「多様性ダミー」、「従業員対応ダミー」、「環境ダミー」、「製品マネジメントダミー」により作成する。先行研究におけるCSPの指標は、Kinder, Lydenberg and Domini (KLD) 社提供の米国企業を対象としたCSRデータからダミー化した複数項目を合算していた（Muller and Kräussl：2011；Saeidi et al.：2015；Waddock and Graves：1997）。本研究はWaddock and Graves（1997）に準じて、企業戦略に重要な影響を及ぼすとされる5つの属性に相当する観測変数を作成する。属性はそれぞれ、寄付や地域社会への貢献に関するCommunity、女性や性的マイ

ノリティ人材の雇用や昇進や管理職就任への取り組みに関するDiversity、従業員を尊重する全社的取り組みなど企業と従業員の相対的関係に関するEmployee relations、環境を配慮した全社的取り組みに関するEnvironment、全社的な製品品質プログラムに関するProductである。

各属性は、CSR企業総覧の掲載項目と企業の財務データから算出してダミー変数を算出する。まず、Community指標は、寄付額の税引き前利益の1.5%以上かを基準にダミー変数を作成していた。本研究も同様に、社会貢献活動支出額が税引き前利益の1.5%以上なら1、そうでなければ0とする「社会貢献ダミー」を作成する。先行研究における寄付額は、社会貢献を目的とした寄付金額とマッチングギフトを合計した値である「社会貢献活動支出額」が相当すると考える。マッチングギフトとは、社員がある団体に寄付したときに、企業がその寄付金に乗せて寄付金を拠出する仕組みのことであり(長谷：2012)、これも寄付に相当すると判断して、Community指標は「社会貢献ダミー」とする。Diversity指標は、「多様な人材登用推進の専任部署」が有なら1、そうでなければ0の「多様性ダミー」とする。さらに、Employee relations指

標は「内部通報・告発窓口」が有なら1、そうでなければ0の「従業員対応ダミー」を作る。Environment指標は「環境会計」が有なら1、そうでなければ0とする「環境ダミー」を使用する。そして、Product指標は、ISO9000S認証を採用しているかを基準にダミー変数を作成していたことをふまえ、本研究では「ISO9000S」を取得している場合は1とし、それ以外は0とする「製品マネジメントダミー」とする。

4. 結果

表1は基本統計量と相関表である。図2は共分散構造分析結果で、パス係数は最尤法に基づく標準化解である。図2のモデルの適合度指標は、RMSEAは0.008、CFIは0.999、TLIは0.999、SRMRは0.048である。RMSEAはモデルと実データ間の乖離度を示し、0.05未満であてはまりが良いとされる。CFIとTLIは、観測変数間に全く相関がないという非現実的なモデルと比較した時のモデルのあてはまりを示し、1.0に近いほど良い。SRMRは標準化された残差平方平均平方根(RMR)を表し、0に近いほど良く、0.05以下は非常に良い。図2のモデルはすべて閾値の範囲内であり、適合度が高い。

表1 基本統計量と相関表

No. 変数名	平均値	標準		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
		偏差	最小値															最大値
1 CSR部署ダミー	0.90	0.31	0.00	1.00	1													
2 CSR担当役員ダミー	0.85	0.36	0.00	1.00	.818	1												
3 売上高あたりの社会貢献活動支出額 #	0.00	1.00	-0.22	11.03	.049	.068	1											
4 資本金あたりの社会貢献活動支出額 #	0.00	1.00	-0.50	5.74	-.019	.033	.432	1										
5 企業年齢あたりの社会貢献活動支出額 #	0.00	1.00	-0.35	10.19	-.027	.013	.197	.573	1									
6 寄付単語有ダミー	0.15	0.36	0.00	1.00	.145	.134	-.008	-.063	.015	1								
7 寄付完全一致ダミー	0.13	0.34	0.00	1.00	.132	.070	.004	-.053	-.008	.824	1							
8 協働単語有ダミー	0.27	0.44	0.00	1.00	.206	.217	.211	.152	.083	.223	.167	1						
9 協働完全一致ダミー	0.14	0.35	0.00	1.00	.139	.169	.248	.090	.113	.305	.213	.638	1					
10 社会貢献ダミー(t+4)	0.27	0.44	0.00	1.00	.044	.112	.253	.403	.191	.052	.021	.220	.178	1				
11 多様性ダミー(t+4)	0.48	0.50	0.00	1.00	.256	.246	.184	.243	.311	.138	.145	.258	.235	.283	1			
12 従業員対応ダミー(t+4)	0.99	0.07	0.00	1.00	.218	.178	.016	.035	.026	.032	.029	.045	.030	.045	.071	1		
13 環境ダミー(t+4)	0.81	0.39	0.00	1.00	.206	.197	.055	.174	.158	.125	.144	.130	.114	.257	.319	.155	1	
14 製品マネジメントダミー(t+4)	0.77	0.42	0.00	1.00	.155	.103	-.002	-.313	-.193	.124	.097	-.022	.036	-.228	-.047	.136	.073	1

#は標準化済み

企業数 183社

図2 共分散構造分析結果

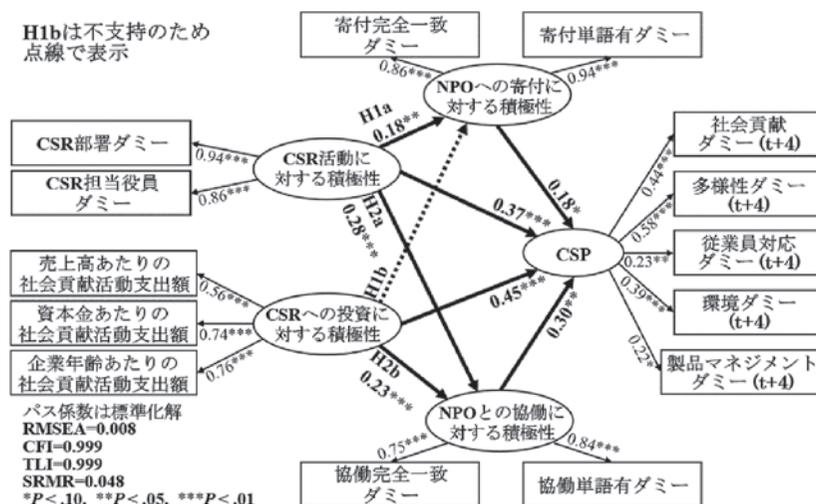


図2は、共分散構造分析の結果である。H1bは統計的に有意でなかったため、このパスを削除したモデルで分析したが、支持されなかったH1bのパスは点線で記載した。

『CSR活動に対する積極性』 ($p < 0.05$) は、『NPOへの寄付に対する積極性』に正の影響を与えている。このことから、厳しい経済環境では、CSR活動に積極的な企業ほど、「寄付」によるNPO連携をするというH1aは支持された。先述のとおり『CSRへの投資に対する積極性』が『NPOへの寄付に対する積極性』に与える影響は有意でなかったため、厳しい経済環境では、CSRへの投資に積極的な企業ほど、資金を「寄付」によるNPO連携に投じるというH1bは支持されるとはいえない結果となった。『CSR活動に対する積極性』 ($p < 0.01$) と『CSRへの投資に対する積極性』 ($p < 0.01$) は、『NPOとの協働に対する積極性』に正の影響を与えている。よって、厳しい経済環境では、CSR活動に積極的な企業ほど、「協働」によるNPO連携をするというH2aと、厳しい経済環境では、CSRへの投資に積極的な企業ほど、資金を「協働」によるNPO連携に投じるというH2bは強く

支持された。

次に、『CSR活動に対する積極性』が正の影響を及ぼす『NPOへの寄付に対する積極性』 ($p < 0.10$) と『NPOとの協働に対する積極性』 ($p < 0.05$) は、それぞれ『CSP』に正の影響がある。したがって、厳しい経済環境において、企業のCSR活動に対する積極性は、NPO連携の実施を介して、企業の社会的パフォーマンスを高めるといいうH3aが支持された。さらに、『CSRへの投資に対する積極性』から正の影響を受ける『NPOとの協働に対する積極性』 ($p < 0.05$) は、『CSP』に正の影響を与えている。これより、厳しい経済環境において、企業のCSRへの投資に対する積極性は、NPO連携の実施を介して、企業の社会的パフォーマンスを高めるといいうH3bも支持された。『NPOへの寄付に対する積極性』 ($\beta = 0.18$) と『NPOとの協働に対する積極性』 ($\beta = 0.30$) が『CSP』に与える影響を標準化解であるパス係数で比較すると、『NPOとの協働に対する積極性』の方が大きい。したがって、厳しい経済環境では、企業の「寄付」によるNPO連携の実施よりも「協働」によるNPO連携の実施が、より高い企業の社会

的パフォーマンスを実現するというH4は支持された。

5. 考察

本研究の目的は、企業のCSR活動への積極性やNPO連携の実施が、厳しい経済環境における企業の社会的パフォーマンスに与える影響を実証することである。分析の結果、厳しい経済環境において、CSR活動や投資に積極的な企業は、「寄付」や「協働」によるNPO連携にも積極的に取り組み、企業の社会的パフォーマンスを高めていることを実証した。NPO連携の活動内容については特に、「寄付」よりも「協働」が、より効果的に企業の社会的パフォーマンスを高めることを明らかにした。さらに、『CSR活動に対する積極性』と『CSRへの投資に対する積極性』は『CSP』に対して、強い正の影響がある ($p < 0.01$)。『CSR活動に対する積極性』と『CSRへの投資に対する積極性』が、『NPOへの寄付に対する積極性』 ($p < 0.10$) や『NPOとの協働に対する積極性』 ($p < 0.05$) を経て『CSP』にたどるパスをみると、正の影響がある。このことから、CSRに対する積極性が企業の社会的パフォーマンスを高める関係について、従来の先行研究で述べられていた直接的な正の効果に加えて、NPO連携により媒介される間接的な正の効果のプロセスも確認できた。そして、『CSRへの投資に対する積極性』を構成する3つの観測変数の係数比較より、「企業年齢あたりの社会貢献活動支出額」が最も影響することも分かった。このことから、企業の規模や資金力よりも、企業の経験がCSRへの積極的な資金投資の動機になっていると考える。

本研究の貢献は、主に4点ある。まず、本研究は、企業のCSR活動におけるNPOとの連携が企業の社会的パフォーマンスに及

ぼす影響を実証した。理論研究や事例研究が多いCSR研究の中でも、企業とNPOによるクロスセクター・コラボレーションを対象とした研究は少ない (Murphy et al. : 2015)。その多くは理論研究や事例に基づいた定性的な実証研究であり、さらなる研究が求められている (Austin and Seitanidi : 2012; Murphy et al. : 2015)。その中で本研究は、公開されたアーカイバルデータを用いて、CSR活動におけるNPO連携について実証した。特に、CSPについては、新たな利用方法を提示した。先行研究では、CSPは複数の指標を合算した合成変数として使用していた (Muller and Kräussl : 2011; Saeidi et al. : 2015; Waddock and Graves : 1997)。本研究は共分散構造分析において、先行研究と同様の複数の指標を観測変数にあてはめ、これらから構成される潜在変数としてCSPを使用した。これにより、観測変数に対応するCSPを構成する各属性の影響や説明力を明確に測ることができる。以上は、Valdez et al. (2019) やMurphy et al. (2015) において提示された、CSR研究において実証研究やNPOとのコラボレーションに着目した研究に対する研究要請に応えることになり、CSR研究や非営利組織論への理論的貢献をする。これは、企業とNPOのセクター横断的協力を促進する実務的貢献でもある。

次に、本研究は、厳しい経済環境における企業のCSR活動を対象とした。危機的状況におけるCSRに対する企業の取り組みに注目した研究がほとんどない中で (Magrivos et al. : 2021)、厳しい経済環境における企業の社会的パフォーマンス向上のメカニズムを示した本研究は新規性がある。特に、厳しい経済環境では企業は本業に集中する必要がある、CSR活動は経営的な負担となる。このような状況では、人材派遣を主とする協働によるNPO連携を通

じて、社会貢献活動に積極的に取り組むことも一案である。また、企業内の人員が本業に集中して割かれ、CSR活動が疎かになる場合は、NPOへの寄付により社会貢献への積極性を示すこともできる。くわえて、CSRへの投資がNPOへの寄付に及ぼす効果が弱かったことから、CSRへの投資とNPOへの寄付に対する企業の動機や期待は異なると考えられることが示唆された。これにより、CSRに投じる予算がある企業は、NPOに寄付しようとせず、自社で独自のCSR活動に精力的に取り組むことも考えられる。NPOが企業から協力を得るためには、寄付の呼びかけではなく、ともに活動することをアピールすると良い可能性も示唆された。これは、CSR研究への理論的貢献と同時に、企業を取り巻く経済環境が好調時も不調時も、CSR活動への取り組み方を柔軟に変化させることでCSR活動を継続できる可能性を提示した点で、企業の持続的なCSR活動の実践に役立つ実務的貢献といえる。

さらに、企業のCSRに対する積極性が企業の社会的パフォーマンスを高めるという関係性は、他の隠れた要因が媒介している可能性を示した。近年注目されるCSRと企業パフォーマンスの関係について様々な議論がなされているが、多くの先行研究では、CSR活動への積極性が企業の社会的パフォーマンスを向上させるという直接的な因果関係を提示している (e.g. Saeidi et al. : 2015)。本研究の分析結果 (図2) も、これと同様の結果が得られたことから、CSRがNPO連携を通じて間接的に企業のパフォーマンスを促進することを実証した。CSRと企業パフォーマンスの関係についての先行研究は、直接的関係に重点を置いており、両者の間に省略または無視されている影響が多く存在するとの指摘もある (Bouslah et al. : 2018; Saeidi et al. : 2015; Margolis and Walsh :

2003)。この隠れた要因の1つとして、本研究におけるNPO連携のような、他組織やステークホルダーとの連携をはじめとした組織間協力があげられる可能性がある。これにより、CSR研究に対する理論的貢献をする。

最後に、日本のCSR研究への理論的貢献である。本研究は、CSRへの取り組みが企業に与える影響についてテキストマイニングを用いて実証した。報告書や役員の発言など、企業のテキスト情報には多くの重要データがあるため、テキスト分析は企業研究においても有効な分析手法とされているにも関わらず、適用した組織研究は少ない (Kobayashi, Mol, Berkers, Kismihók and Den : 2018)。これに対し本研究は、公開されたCSRデータの分析にテキストマイニングを利用し、企業のCSR活動について明らかにした。また、CSRと企業のパフォーマンスの関係をテーマとした先行研究は、欧米のデータを使用したものがほとんどである (Saeidi et al. : 2015)。その中で本研究は、日本企業のデータを利用し、CSRと企業の社会的パフォーマンスの関係について実証した。これは、アンケートデータによりCSRと企業パフォーマンスの間接的関係を実証し、他国の企業についても普遍的な結果が得られるか検証すべきとしたSaeidi et al. (2015) の示唆に応えるものであり、CSR研究への理論的貢献があると考えられる。さらに、先行研究を参考に、日本では最もCSRに関する情報が詳細にまとめて掲載されているCSR企業総覧に基づき、CSPの指標を応用した。こうした重要視される指標を日本の研究に応用するために利用方法を提案したことは、今後の日本企業に対するCSR研究における実証研究に対する理論的貢献といえる。

本研究には、限界もある。まず、厳しい経済環境として2009年から2013年の期間を対象に、共分散構造分析を実施したが、近年は新型

コロナウイルスによるパンデミックなど、従来とは異なる厳しい経済環境が生まれてきた。企業のCSR意識の高まりの時代背景とあわせて考慮するために、今後の研究ではパンデミックが終息してから4年経過後のデータで分析すべきである。あわせて、本研究は日本経済が非常に厳しい環境に直面した年をデータ収集の基点としたが、回復後の年においても同様の分析結果が得られるか、さらに検証する必要がある。また、各年で共分散構造分析や時系列の重回帰分析を実施し、検証すべきである。次に、本研究は、経済環境が厳しい時期のみに注目した。企業を取り巻く環境により、企業の行動やCSR活動への注力の仕方が異なることが考えられる。CSR活動に対する積極性をあらかず観測変数は、CSR部署とCSR担当役員の有無であった。2009年時点においても、CSR部署の設置や担当役員の存在は多くの企業で行われている。より近年のデータを使う場合は、CSR部署の設置や担当役員の存在は当たり前となり、必ずしも積極性の指標とはならない可能性がある。今後の研究では、公開データの中から新たな観測変数候補を見つけ出す必要がある。くわえて、今後の研究では、平常時の企業行動と厳しい環境下での企業行動を比較したり、経済環境が好調な時期の分析を通じて厳しい時期との仮説検証結果の違いを明らかにし、普遍的な事象と経済環境に影響を受ける事象を明らかにすべきである。さらに、本研究では、CSRとCSPの直接的な因果関係の間にはさらなる要因があり、その1つとしてNPO連携があることを示した。今後の研究では、NPO連携以外のCSPを高める間接的要因をより多角的に検証すべきである。そして、本研究はWaddock and Graves (1997)の指標作成方法にならい、日本企業のCSR関連情報を最も詳細に掲載するCSR企業総覧に基づきCSPを作成したが、このあてはめは改善を重

ねて、日本企業を対象とした最適なCSP指標を今後の研究でも検討すべきである。以上の限界はあるが、本研究の貢献を損なうものではない。

参考文献

- 今田忠、山中直人・田中敬文・奥山尚子編 (2012) 「NPO」『NPO NGO事典』大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、7-8頁。
- 岸田眞代、山中直人・田中敬文・奥山尚子編 (2012) 「企業とNPO」『NPO NGO事典』大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、77-78頁。
- 厚生労働省 (2015) 「平成27年版労働経済の分析」『労働経済白書』。
- 経済産業省 (2014) 「平成26年版通商白書」『通商白書』。
- 内閣府 (2009) 「平成21年度年次経済財政報告」『経済財政白書』。
- 長谷明日香、山中直人・田中敬文・奥山尚子編 (2012) 「マッチングギフト」『NPO NGO事典』大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、33-34頁。
- 東洋経済新報社 (2010) 「CSR企業総覧 (2011年版)」『週刊東洋経済 増版』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2014) 「CSR企業総覧 (2015年版)」『週刊東洋経済 増版』東洋経済新報社。
- 日本経済新聞 (2012年8月29日) 「NPOと大手企業連携、実務のプロ、被災地へ派遣、資料作成などの確に。」日本経済新聞社、15頁 (アクセス: 2022年4月10日21:00)。
- 松尾祐太郎、山中直人・田中敬文・奥山尚子編 (2012) 「企業の社会的責任 (CSR)」『NPO NGO事典』大阪大学大学院国際公共政策研

究科NPO研究情報センター、79-80頁。

- Ahuja, G. (2000) "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, 45-3, pp. 425-455.
- Austin, J. E., and Seitanidi, M. M. (2012) "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41-5, pp. 726-758.
- Ballesteros, L., and Gatignon, A. (2019) "The Relative Value of Firm and Nonprofit Experience: Tackling Large-Scale Social Issues across Institutional Contexts", *Strategic Management Journal*, 40-4, pp. 631-657.
- Boulouta, I. (2013) "Hidden Connections: The Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 113-2, pp. 185-197.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., and M'Zali, B. (2018) "Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis", *Journal of Business Ethics*, 149, pp. 643-669.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., and Stone, M. M. (2006) "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, 66, pp. 44-55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., and Stone, M. M. (2015) "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging", *Public Administration Review*, 75-5, pp. 647-663.
- Cassely, L., Ben Larbi, S., Revelli, C., and Lacroux, A. (2021) "Corporate Social Performance (CSP) in time of Economic Crisis", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12-5, pp. 913-942.
- Friedman, M. (2007) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *Corporate Ethics and Corporate Governance*, pp. 173-178, Springer, Berlin, Heidelberg. (Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York, NY Times Magazine, 1970, 13 September, pp. 32-33, 122, 124, 126.)
- Galbreath, J. (2009) "Building Corporate Social Responsibility into Strategy", *European Business Review*, 21-2, pp. 109-127.
- Ghoul, S. E., Guedhami, O., and Kim, Y. (2017) "Country-Level Institutions, Firm Value, and the Role of Corporate Social Responsibility Initiatives", *Journal of International Business Studies*, 48-3, pp.360-385.
- Huang, K. F., and Yu, C. M. J. (2011) "The Effect of Competitive and Non-Competitive R&D Collaboration on Firm Innovation", *The Journal of Technology Transfer*, 36-4, pp. 383-403.
- Kobayashi, V. B., Mol, S. T., Berkers, H. A., Kismihók, G., and Den Hartog, D. N. (2018) "Text Mining in Organizational Research", *Organizational Research Methods*, 21-3, pp. 733-765.
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., and Jones, R. (2021) "Is CSR the Panacea for SMEs? A Study of Socially Responsible SMEs during Economic Crisis", *European Management Journal*, 39-2, pp. 291-303.
- Margolis, J. D., and Walsh, J. P. (2003) "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48-2, pp. 268-305.

- Murphy, M., Arenas, D., and Batista, J. M. (2015) "Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment", *Journal of Business Ethics*, 130-1, pp. 145-162.
- Muller, A., and Kräussl, R. (2011) "Doing Good Deeds in Times of Need: A Strategic Perspective on Corporate Disaster Donations", *Strategic Management Journal*, 32-9, pp. 911-929.
- McWilliams, A., and Siegel, D. (2001) "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26-1, pp. 117-127.
- Nutt, P. C. (2000) "Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practice", *Journal of Management Studies*, 37-1, pp. 77-108.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., and Levine, C. H. (1976) "Comparing Public and Private Organizations", *Public Administration Review*, 36-2, pp. 233-244.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. and Saeidi, S. A. (2015) "How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction", *Journal of Business Research*, 68-2, pp. 341-350.
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., and Ramos-Escobar, E. A. (2019) "Organizational Learning and Corporate Social Responsibility Drivers of Performance in SMEs in Northwestern Mexico", *Sustainability*, 11-20, No. 5655.
- Waddock, S. A., and Graves, S. B. (1997) "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18-4, pp. 303-319.
- Wood, D. J. (1991) "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16-4, pp. 691-718.
- 【Web 資料】**
 企業情報データベース. "eol". <https://ssl.eoldb.jp/EolDb/CompanySearch.php>, (参照2021-9-2)
 TABLE FOR TWO. "誰かの幸せのために。幸せの量産に挑む！トヨタの社会貢献". TABLE FOR TWO international. 2023-12-13. <https://jp.tablefor2.org/business/case/interview-toyota/>, (参照2024-2-12)
 特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター (JANIC). "NGOデータブック2016～数字で見る日本のNGO～". 外務省国際協力局民間援助連携室. 2016-3. 42-55頁. <https://www.janic.org/wp-content/uploads/2017/07/ngodatabook2016.pdf>, (参照2021-8-11)
 トヨタ自動車. "トヨタ自動車、「TABLE FOR TWO」プログラムを開始～社内でヘルシーランチを食べて、アフリカの子どもに給食をプレゼント～". トヨタ自動車株式会社. 2011-5-31. <https://global.toyota.jp/detail/1747319>, (参照：2022-12-20)
 三菱マテリアル. "社会課題の解決に取り組む4団体へ寄付～グループ創業150周年を契機として、継続的な関係を構築～". 三菱マテリアル株式会社. 2021-6-9. <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/news/press/2021/21-0609.html>, (参照：2022-12-20)

謝辞

本研究はJSPS科研費 JP21H00744、JP20K20763、東京理科大学女性研究者支援費の助成を受けたものです。

リモートワークの進展と企業倫理の確立

— 組織の倫理風土、倫理的リーダーシップの役割 —

The Formulation of Corporate Ethics in Workplaces that Utilize Remote Work:
The Role of Organizational Ethical Climate and Ethical Leadership

大東文化大学 山田 敏之
Daito Bunka University Toshiyuki Yamada

国土館大学 福永 晶彦
Kokushikan University Akihiko Fukunaga

筑波学院大学 中野 千秋
Tsukuba Gakuin University Chiaki Nakano

ABSTRACT

This paper explores the influence of organizational ethical climate (OEC) and ethical leadership (EL) on unethical conduct (UEC) or organizational citizenship behavior (OCB) in workplaces that utilize remote work. Multiple regression analysis and structural equation modeling were used in the analysis. Results revealed the following findings: (1) the climate of self-interest encourages UEC and reduces OCB, while the climate of personal morality reduces UEC. However, it was found that (2) as remote work increased, the effective function of OEC declined. Conversely, (3) the effective functioning of EL was observed in its ability to reduce UEC and encourage OCB. In summary, the primary finding of this study is that EL serves as a mediator between OEC and UEC or OCB, playing a crucial role in enhancing business ethics in a workplace that leverages remote work. The limitations of this study are discussed along with proposed suggestions for future research.

キーワード

リモートワーク、組織の倫理風土、倫理的リーダーシップ、非倫理的行為、組織市民行動

1. はじめに

現在、リモートワークの導入による時間と空間を共有しない非同期的な働き方が出現している。我々はこれまで、職場で仕事が行われる同期的な働き方を前提に、倫理制度の機能の視点から組織風土に焦点を当てた研究を行ってきた

たが(山田・福永・中野:2005;中野・山田:2006;山田・中野・福永:2015;山田・中野・福永:2020)、リモートワークが多い非同期的な働き方でも従来と同様の方法で企業倫理を確立することは可能なのだろうか。本稿は、従来の企業倫理確立の手法がリモートワーク導

入による非同期的な働き方でも有効なのかという点について、アンケート調査のデータ分析から考察するものである。

2. 理論的背景と仮説

2.1 組織の倫理風土

組織の倫理風土は、倫理的意思決定基準及び意思決定の際に考慮する分析レベルの2つの次元から構成される。倫理的意思決定基準は意思決定の際の倫理基準の傾向を示し、Kohlbergの道徳性発達理論を基に「利益追求」「他者への配慮」「原理・原則」の3基準が設定される。意思決定の際に考慮する分析のレベルは、倫理基準適用の際に使用される倫理的理由づけの場、意思決定の際に考慮される境界を示し(Victor and Cullen : 1988)、Merton等の準拠集団を基に「個人」「組織・チーム」「社会一般」の3つが設定される。

以上の3カテゴリから構成される2次元を掛け合わせ、理論的に9つの組織の倫理風土のタイプを規定する(図1)。「自己利益風土」は自らの利益、「会社の利益風土」は会社の利益を最優先する。「効率風土」は資源の無駄を回避し、低コストで事業を展開する社会・経済

システム全体の利益や効率を最優先する。「友情風土」は組織の一員か否かに関係なく、友情や相互利益の点で他人を最優先する。「チームへの関心風土」は団結心やチーム・プレー、「社会的責任風土」は外部の利害関係集団を考慮する傾向を示す。「個人の倫理・道徳風土」は自らの倫理観や道徳、「会社の規則・手続き風土」は社内のルールや手続き、「法律・職業倫理風土」は法律や専門職の倫理規範等、普遍的ルールや原則に従う傾向を示す。

2.2 倫理的リーダーシップ

倫理的リーダーシップは「個人の行動や人間関係(個人間の関係)を通じて規範的に適切な行動を表明すること、及び双方向のコミュニケーション、強化、意思決定を通じてフォロワーがそのような行動ができるよう促す」ものである(Brown, Treviño, and Harrison : 2005, p. 120)。倫理的リーダーシップは、「倫理的人間」及び「倫理的マネジャー」の2つから構成される(Treviño and Brown : 2000 ; Brown and Mitchell : 2010)。

「倫理的人間」は倫理的リーダーの個人特性や性格に表れる。倫理性の高いリーダーは誠実で信頼でき、他者への関心を示す等、親しみや

図1 組織の倫理風土の理論的タイプ

		分析レベル		
		個人	組織・チーム	社会一般
倫理的意思決定基準	利益追求	自己利益	会社の利益	効率
	他者への配慮	友情	チームへの関心 (チーム・ワーク)	社会的責任
	原理・原則	個人の倫理 ・道徳	会社の規則 ・手続き	法律・職業倫理

出所) Victor and Cullen (1988), p.104, Figure1を参考に作成。

すい人間である。彼らは他者やより広い社会に配慮し、公私共に倫理的に一貫した行動をとる公正で原則に基づいた意思決定者でもある。「倫理的マネジャー」は倫理的行動を促すためにリーダーが活用する機能に関わり、フォロワーの倫理的行動に影響を及ぼすリーダーの積極的な努力、影響力の行使として表れる。具体的にはフォロワーに対し倫理的価値判断の基準を明確に示し、倫理的価値やメッセージを伝え、倫理的役割モデルとして手本を示し、倫理的行動をとった人間を評価し、倫理的基準を守れない人間にペナルティを与える等の行動が含まれる。

2.3 仮説導出

2.3.1 リモートワークの水準と組織の倫理風土、倫理的リーダーシップの影響力

組織の倫理風土はメンバーに共有されたシグナルとなり、倫理的行動に影響を及ぼす(Lee and Ha-Brookshire : 2018, p.940)。また、倫理的リーダーシップの本質は社会的学習理論(バンデュラ : 1979)を基盤とする役割モデルにあり、フォロワーはリーダーとの倫理関係の頻繁なコミュニケーションやリーダーが発信する倫理的メッセージを通じて直接、あるいは他者に下された評価を観察し代理的に倫理的価値判断基準を学習する。役割モデルの機能は直接的な相互作用や観察に依存しており(Ko, Ma, Bartnik, Haney, and Kang : 2018, p.112)、近接性が重要である(Brown and Treviño : 2006, pp.600-601)。地理的、階層的に離れたフォロワーに対する倫理的リーダーシップの発揮は困難となる(Ko et al. : 2018, p.112)。組織の倫理風土や倫理的リーダーシップの本質から、リモートワークが多い非同期的な働き方では、非倫理的行為や組織市民行動に与える影響は限定的と考えられ、以下の仮説が導出される。

仮説1a : リモートワークの水準が高く(低く)

なるほど、組織の倫理風土が非倫理的行為や組織市民行動に与える影響は小さくなる(大きくなる)。

仮説1b : リモートワークの水準が高く(低く)なるほど、倫理的リーダーシップが非倫理的行為や組織市民行動に与える影響は小さくなる(大きくなる)。

2.3.2 組織の倫理風土と非倫理的行為の関係

組織の倫理風土と非倫理的行為の関係は、多くの先行研究により知見が蓄積されてきた(Simha and Cullen : 2012, Newman, Round, Bhattacharya, and Roy : 2017, 山田他 : 2020)。先行研究による知見から、他者への配慮や原理・原則の遵守を重視する倫理風土は非倫理的行為を抑制し、逆に自己利益最優先や道具主義的傾向を示す利益追求風土は非倫理的行為を助長すると考えられ、以下の仮説が導出される。

仮説2a : 「配慮風土」や「原理・原則風土」は非倫理的行為を抑制する。

仮説2b : 「利益追求風土」は非倫理的行為を助長する。

2.3.3 組織の倫理風土と組織市民行動の関係

組織市民行動は、職場で公式に規定された役割や職務記述書で定められた行動を超えて、自発的に他のメンバーを支援したり、互いに協力し合ったり、組織に貢献しようとする任意の行動である(Çavuş and Develi : 2017他)。従業員が組織の倫理風土を通じて倫理基準等を認識する場合、組織的な支援や配慮を理解するため、社会的交換理論(ブラウ : 1974)の視点から組織市民行動に向かう(Ahmed and Moawad : 2019, p.4)。先行研究では非倫理的行為を抑制する組織の倫理風土が、組織市民行動を促すことが示されており(Erdirençelebi and Akcan : 2016 ; Çavuş and Develi : 2017 ; Lee and Ha-Brookshire : 2018)、以下の仮説が導出される。

仮説3a：「配慮風土」や「原理・原則風土」は組織市民行動を促進する。

仮説3b：「利益追求風土」は組織市民行動を抑制する。

2.3.4 組織の倫理風土と非倫理的行為、組織市民行動を媒介する倫理的リーダーシップ

フォロワーは倫理的リーダーシップの役割モデルからの直接学習や他者の行動を観察する代理学習を通じ（社会的学習理論）、倫理的意思決定の質を高めて非倫理的行為を抑制（Ko et al. : 2018, p.106）し、リーダーへの共感から他者への配慮や気遣いを学び組織市民行動に向かう（Huang, Qin, Yang, and Deng : 2021, p.656 ; Brown and Treviño : 2006, p.607）。また、フォロワーはリーダーの倫理特性やリーダーからの倫理的処遇に恩義を感じそれに報いるため（社会的交換理論）、非倫理的行為の抑制（Brown and Mitchel : 2010, p.585）や組織市民行動に向かう（Ko et al. : 2018）。従って以下の仮説が導出される。

仮説4a：倫理的リーダーシップは非倫理的行為を抑制する。

仮説4b：倫理的リーダーシップは組織市民行動を促進する。

倫理性を支援・促進する環境では、リー

ダーも役割モデルを通じて倫理的リーダーシップの望ましさを学習する機会が多くなるため、倫理的リーダーシップを開発・維持する傾向が強くなる（Brown and Treviño : 2006, pp.601-602）。逆に、非倫理的行為を助長する環境で、組織内に留まるリーダーは環境に自らの行動を適合させたり、組織離脱の可能性もある。従って以下の仮説が導出される。

仮説4c：非倫理的行為を抑制する組織の倫理風土は倫理的リーダーシップを促進する。

以上の仮説を組み合わせると、組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制、組織市民行動をつなぐ倫理的リーダーシップの媒介機能について、以下の仮説が導出される。

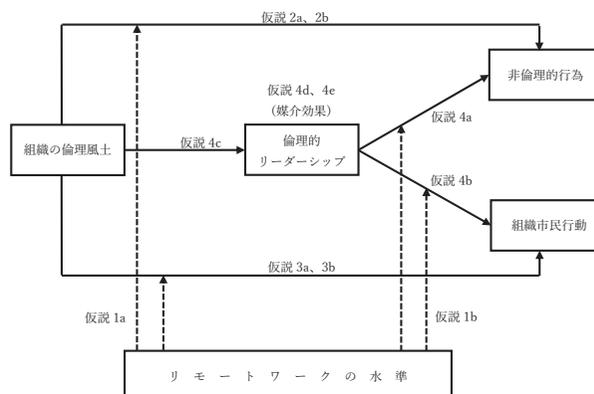
仮説4d：倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を媒介する。

仮説4e：倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と組織市民行動を媒介する。

2.4 分析枠組み

図2は以上の仮説が組み込まれた本研究の理論的な分析枠組みである。組織の倫理風土は非倫理的行為の抑制や組織市民行動の促進に直接影響を及ぼすと共に、倫理的リーダーシップ

図2 理論的な分析枠組み



を媒介して間接的に影響を及ぼすという因果経路が予測される。さらに、これら因果経路はリモートワークの水準により変化する可能性も予測される。

3. 実証分析の方法

3.1 データ

本研究のデータは、インターネット調査会社に登録しているアンケート調査のモニタ会員から収集した。まず、日本企業勤務の正規従業員であり、リモートワークをある程度行っていることを前提条件に700人程度のサンプル収集を依頼した。その後、インターネット活用のアンケート調査⁽¹⁾を実施した(2022年9月28日～30日)。当初の回答数は688人であったが、前提条件と合わないサンプルを除外し675人を分析対象とした。

3.2 測定指標

3.2.1 リモートワーク指数

リモートワーク水準の測定指標として、「リモートワークの頻度」(1.過去に数回、2.週1日、3.週2日、4.週3日、5.週4日、6.週5日、7.週6日～7日)と「1日当たりのリモートワークでの勤務時間」(1.2時間未満、2.2時間以上4時間未満、3.4時間以上6時間未満、4.6時間以上8時間未満、5.8時間以上)の積を取り「リモートワーク指数」を設定した。同指数が1～6の場合「低」水準(n=229)、7～15の場合「中」水準(n=230)、16以上の場合「高」水準(n=216)として、3グループのサイズがほぼ等しくなるように分割した。

3.2.2 Ethical Climate Questionnaire

組織の倫理風土の測定指標は、Cullen, Victor, and Bronson (1993)の36項目のEthical Climate Questionnaire (以下、ECQ)を採用し(山田他:2020⁽²⁾)、「全く当てはまらない(1)」

から「全くその通り(6)」のリッカート・スケールで測定した。

675人を対象に、固有値1以上の因子抽出という条件の下、主因子法(プロマックス回転)により因子分析⁽³⁾を行った結果、理論と整合しない3因子が抽出された。理論との整合性を重視し、構成要素の平均値から9つの倫理風土変数を設定した(「自己利益風土」(信頼係数:0.781、以下同様)、「会社の利益風土」(0.783)、「効率風土」(0.846)、「友情風土」(0.870)、「チームへの関心風土」(0.871)、「社会的責任風土」(0.864)、「個人の倫理・道徳風土」(0.801)、「会社の規則・手続き風土」(0.861)、「法律・職業倫理風土」(0.877))。

3.2.3 倫理的リーダーシップ尺度

倫理的リーダーシップの測定指標は、Brown, et al.(2005)の「倫理的リーダーシップ尺度」(10項目)を採用し、上司の行動の妥当性を「全く当てはまらない(1)」から「全くその通り(6)」のリッカート・スケールで測定した(Appendix 1)。因子分析の結果、10項目は1因子に集約され(0.949)、構成要素の平均値を「倫理的リーダーシップ」の変数とした。

3.2.4 組織の倫理性の測定指標

(1) 非倫理的行為の抑制

非倫理的行為の抑制に関する測定指標は、山田他(2020)の24項目を採用し、最近1年間に聞きしなかった程度を「しばしば聞きする(1)」から「全く聞きしなかった(5)」のリッカート・スケールで測定した⁽⁴⁾。因子分析の結果、24項目は1因子に集約され(0.980)、構成要素の平均値を「非倫理的行為の抑制」の変数とした。

(2) 組織市民行動

組織市民行動の測定指標は、「日本語版組織市民行動尺度」(田中:2004)から、リモートワーク導入の職場での組織市民行動として適切

な9項目を抽出し、日頃会社の中で見聞きする程度を「全く見聞きしたことがない(1)」から「しばしば見聞きする(5)」のリッカート・スケールによって測定した(Appendix 2)。因子分析の結果、9項目は1因子に集約され(0.941)、構成要素の平均値を「組織市民行動」の変数とした。

3.2.5 コントロール変数

コントロール変数として年齢、性別、役職、従業員数、業種を設定した。所属部署は「その他」を基準に4つのダミー変数を設定した。

3.3 分析手法

リモートワークの水準別分析により仮説検証を行う。まず3グループごとに非倫理的行為の抑制と組織市民行動を従属変数、組織の倫理風土(9タイプ)を独立変数とする重回帰分析を行う。次に、組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制、組織市民行動を媒介する倫理的リーダーシップの役割を解明するため、構造方程式モデリングによる媒介分析を行う⁽⁵⁾。

4. 分析結果

4.1 記述統計と相関係数

表1はコントロール変数を除く記述統計と相関係数である。組織の倫理風土、倫理的リーダーシップ、非倫理的行為の抑制、組織市民行

動の間に正の相関関係があり、共変関係が確認された。一方、「自己利益風土」は非倫理的行為の抑制と負の相関関係となった。

4.2 重回帰分析の結果

4.2.1 非倫理的行為の抑制を従属変数とした結果

リモートワーク水準が低い場合の重回帰分析の結果、9つの組織の倫理風土はいずれも統計的に有意とならず、仮説2a及び2bは支持されなかった。

リモートワーク水準が中程度の場合の重回帰分析の結果、「自己利益風土」(標準回帰係数:-0.351。以下、同様)は非倫理的行為を助長していたが、それ以外の利益追求風土は統計的に有意でなく、仮説2bは部分的に支持されるにとどまった。「法律・職業倫理風土」(0.358)及び「個人の倫理・道徳風土」(0.318)は共に非倫理的行為を抑制したが、これら以外の他者への配慮、原理・原則の風土は統計的に有意でなく、仮説2aも部分的に支持されるにとどまった。

リモートワーク水準が高い場合の重回帰分析の結果、「自己利益風土」(-0.318)が非倫理的行為を助長していたが、それ以外の利益追求風土は統計的に有意でなく、仮説2bは部分的に支持されるにとどまった。「会社の規則・

表1 記述統計・相関係数

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. リモートワーク指数	12.276	8.766	1												
2. 自己利益風土	3.266	0.897	-.014	1											
3. 会社の利益風土	3.536	0.902	.053	.703**	1										
4. 効率風土	3.542	0.956	.065	.595**	.746**	1									
5. 友情風土	3.517	0.977	.044	.515**	.634**	.728**	1								
6. チームへの関心風土	3.564	0.987	.041	.483**	.633**	.708**	.864**	1							
7. 社会的責任風土	3.678	0.985	.110**	.427**	.641**	.729**	.797**	.816**	1						
8. 個人の倫理・道徳風土	3.615	0.921	.082*	.555**	.654**	.700**	.762**	.733**	.765**	1					
9. 会社の規則・手続き風土	3.717	0.971	.086*	.487**	.670**	.730**	.726**	.763**	.826**	.712**	1				
10. 法律・職業倫理風土	3.726	1.030	.146**	.398**	.618**	.693**	.740**	.764**	.854**	.738**	.854**	1			
11. 倫理的リーダーシップ	3.578	0.970	.093*	.304**	.429**	.522**	.656**	.683**	.653**	.597**	.627**	.628**	1		
12. 非倫理的行為の抑制	3.826	0.938	.127**	-.086*	.090*	.158**	.211**	.216**	.261**	.233**	.240**	.287**	.331**	1	
13. 組織市民行動	3.278	0.922	.055	.109**	.290**	.348**	.465**	.490**	.488**	.423**	.459**	.458**	.556**	.314**	1

注) N=675。*:p<0.05、**:p<0.01。

手続き風土」(0.478)及び「個人の倫理・道徳風土」(0.243)は共に非倫理的行為を抑制したが、これら以外の他者への配慮、原理・原則の風土は統計的に有意ではなく、仮説2aも部分的に支持されるにとどまった。

リモートワークが低水準のグループでは、組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制との間に明確な関係は認められなかったが、中程度のグループは高いグループに比べ、組織の倫理風土(一部に限定)が非倫理的行為の抑制に及ぼす影響はやや強くなることが確認された。

4.2.2 組織市民行動を従属変数とした結果

リモートワーク水準が低い場合の重回帰分析の結果、「自己利益風土」(-0.223)が組織市民行動を抑制していたが、それ以外の利益追求風土は統計的に有意でなく、仮説3bは部分的に支持されるにとどまった。「社会的責任風土」(0.286)は組織市民行動を促進したが、これら以外の他者への配慮、原理・原則の風土は統計的に有意ではなく、仮説3aも部分的に支持されるにとどまった。

リモートワーク水準が中程度の場合の重回帰分析の結果、「自己利益風土」(-0.176)が組織市民行動を抑制していたが、それ以外の利益追求風土は統計的に有意でなく、仮説3bは部分的に支持されるにとどまった。「チームへの関心風土」(0.361)及び「会社の規則・手続き風土」(0.200)は共に組織市民行動を促進するが、これ以外の他者への配慮、原理・原則風土は統計的に有意ではなく、仮説3aも部分的に

支持されるにとどまった。

リモートワーク水準が高い場合の重回帰分析の結果、「自己利益風土」(-0.204)が組織市民行動を抑制していたが、それ以外の利益追求風土は統計的に有意でなく、仮説3bは部分的に支持されるにとどまった。一方、他者への配慮、原理・原則風土はいずれも統計的に有意ではなく、仮説3aは支持されなかった。

他者への配慮、原理・原則風土ではいくつかの風土が組織市民労働の促進要因となり、「自己利益風土」の組織市民行動に対する抑制効果は、リモートワーク水準が低いグループで最大となり、次いで高いグループ、中程度のグループの順となることが確認された。

以上の分析結果から、「自己利益風土」及び「個人の倫理・道徳」では一部リモートワークの水準が高くなるほど、非倫理的行為の抑制及び組織市民行動の促進への影響力が弱まる傾向が認められたが、それ以外の組織の倫理風土では明確な関係性は見出せず、仮説1aは部分的に支持されるにとどまった。

4.3 構造方程式モデリングによる媒介分析の結果

4.3.1 組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を媒介する倫理的リーダーシップ

表2はリモートワーク水準別にみた、組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を媒介する倫理的リーダーシップの役割解明に向けた構造方程式モデリングによる媒介分析の結果である。

表2 構造方程式モデリングによる媒介分析の結果1

	リモートワークの水準:低			リモートワークの水準:中			リモートワークの水準:高		
	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p
直接効果									
倫理的リーダーシップ→非倫理的行為の抑制	0.097		n.s.	0.388		p<0.001	0.433		p<0.001
組織の倫理風土→倫理的リーダーシップ	0.701		p<0.001	0.796		p<0.001	0.638		p<0.001
組織の倫理風土→非倫理的行為の抑制	0.104		p<0.1	-0.100		n.s.	0.075		n.s.
間接効果									
組織の倫理風土→倫理的リーダーシップ→非倫理的行為の抑制	0.068	(-0.066/0.241)	n.s.	0.309	(0.123/0.490)	p<0.005	0.282	(0.170/0.411)	p<0.005

注) n.s.は統計的に有意でないもの。

リモートワーク水準が低い場合のモデルはカイ二乗値：764.795、自由度：367、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.780、AGFI：0.742、CFI：0.934、RMSEA：0.073とGFI及びAGFIの値がやや低くなった。

組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制へのパス係数は0.104で統計的に有意であり、組織の倫理風土は非倫理的行為の抑制要因となった。次に、組織の倫理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.701で統計的に有意となり、仮説4cは支持された。しかし、倫理的リーダーシップから非倫理的行為の抑制へのパス係数は0.097で統計的に有意でなく、仮説4aは支持されなかった。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まない組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制のみのパス係数は0.232 ($p < 0.001$)であったため、倫理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制への直接効果は減少した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して非倫理的行為の抑制へ至る間接効果は0.068で統計的に有意ではなかった。以上の結果から、リモートワークの水準が低い場合、倫理的リーダーシップの媒介効果は認められず、組織の倫理風土は非倫理的行為の抑制に直接的な影響のみ及ぼしており、仮説4dは支持されなかった。

リモートワーク水準が中程度の場合のモデルはカイ二乗値：798.911、自由度：347、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.776、AGFI：0.738、CFI：0.939、RMSEA：0.075とGFI及びAGFIの値はやや低くなった。

組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制へのパス係数は-0.100で統計的に有意でなく、倫理的リーダーシップの媒介効果を組み込んだ場合、組織の倫理風土は非倫理的行為の抑制に直接影響しないことが分かった。次に、組織の倫

理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.796、倫理的リーダーシップから非倫理的行為の抑制へのパス係数は0.388で共に統計的に有意となり、仮説4c及び4aは支持された。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まない組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制のみのパス係数は0.210 ($p < 0.005$)であったため、倫理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制への直接効果は消滅した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して非倫理的行為の抑制へ至る間接効果は0.309で統計的に有意となった。以上の結果から、リモートワークの水準が中程度の場合、倫理的リーダーシップにより、組織の倫理風土の非倫理的行為の抑制への直接的な影響は消え、間接的に非倫理的行為を抑制することが分かった。つまり、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を完全に媒介しており、仮説4dは支持された。

リモートワーク水準が高い場合のモデルはカイ二乗値：1095.676、自由度：347、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.706、AGFI：0.656、CFI：0.895、RMSEA：0.100といずれの数値も低く、モデルの適合度は全体として低くなった。

組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制へのパス係数は0.075で統計的に有意でなく、倫理的リーダーシップの媒介効果を組み込んだ場合、組織の倫理風土は非倫理的行為の抑制に直接影響しないことが分かった。次に、組織の倫理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.638、倫理的リーダーシップから非倫理的行為の抑制へのパス係数は0.433で共に統計的に有意となり、仮説4c及び4aは支持された。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まない組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制のみのパス係数は0.357 ($p < 0.001$)であったため、倫

理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から非倫理的行為の抑制への直接効果は消滅した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して非倫理的行為の抑制へ至る間接効果は0.282で統計的に有意となった。以上の結果から、倫理的リーダーシップにより、組織の倫理風土の非倫理的行為の抑制への直接的な影響は消え、間接的に非倫理的行為を抑制することが分かった。つまり、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を完全に媒介しており、仮説4dは支持された。

4.3.2 組織の倫理風土と組織市民行動を媒介する倫理的リーダーシップ

表3はリモートワーク水準別にみた、組織の倫理風土と組織市民行動を媒介する倫理的リーダーシップの役割解明に向けた構造方程式モデリングによる媒介分析の結果である。

リモートワーク水準が低い場合のモデルはカイ二乗値：642.442、自由度：321、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.826、AGFI：0.795、CFI：0.943、RMSEA：0.064とGFI及びAGFIの値がやや低くなった。

組織の倫理風土から組織市民行動へのパス係数は0.324で統計的に有意であり、組織の倫理風土が組織市民行動の促進要因となった。次に、組織の倫理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.701、倫理的リーダーシップから組織市民行動へのパス係数は0.306で共に統計的に有意となり、仮説4c及び4bは支持さ

れた。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まない組織の倫理風土と組織市民行動のみのパス係数は0.539 ($p < 0.001$)であったため、倫理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から組織市民行動への直接効果は減少した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して組織市民行動へ至る間接効果は0.215で統計的に有意となった。以上の結果から、倫理的リーダーシップにより、組織の倫理風土の組織市民行動への直接的な影響は減少し、間接的にも組織市民行動を促進することが分かった。つまり、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と組織市民行動を部分的に媒介しており、仮説4eは支持された。

リモートワーク水準が中程度の場合のモデルはカイ二乗値：578.536、自由度：296、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.833、AGFI：0.802、CFI：0.949、RMSEA：0.065とGFI及びAGFIの値はやや低いものの、概ね良好なモデルとなった。

組織の倫理風土から組織市民行動へのパス係数は0.285で統計的に有意であり、組織の倫理風土が組織市民行動の促進要因となった。次に、組織の倫理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.796、倫理的リーダーシップから組織市民行動へのパス係数は0.456で共に統計的に有意となり、仮説4c及び4bは支持された。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まな

表3 構造方程式モデリングによる媒介分析の結果 II

	リモートワークの水準: 低			リモートワークの水準: 中			リモートワークの水準: 高		
	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p	パス係数	ブートストラップ法(2000回)による95%信頼区間(下限/上限)	p
直接効果									
倫理的リーダーシップ→組織市民行動	0.306		$p < 0.001$	0.456		$p < 0.001$	0.469		$p < 0.001$
組織の倫理風土→倫理的リーダーシップ	0.701		$p < 0.001$	0.796		$p < 0.001$	0.651		$p < 0.001$
組織の倫理風土→組織市民行動	0.324		$p < 0.001$	0.285		$p < 0.005$	0.077		n.s.
間接効果									
組織の倫理風土→倫理的リーダーシップ→組織市民行動	0.215	(0.074/0.376)	$p < 0.005$	0.363	(0.194/0.610)	$p < 0.005$	0.305	(0.180/0.438)	$p < 0.005$

注) n.s.は統計的に有意でないもの。

い組織の倫理風土と組織市民行動のみのパス係数は0.647($p < 0.001$)であったため、倫理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から組織市民行動への直接効果は減少した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して組織市民行動へ至る間接効果は0.363で統計的に有意となった。以上の結果から、倫理的リーダーシップにより、組織の倫理風土の組織市民行動への直接的な影響は減少し、間接的にも組織市民行動を促進することが分かった。つまり、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と組織市民行動を部分的に媒介しており、仮説4eは支持された。

リモートワーク水準が高い場合のモデルはカイ二乗値：992.519、自由度：321、 $p < 0.0005$ であり、適合度はGFI：0.724、AGFI：0.674、CFI：0.886、RMSEA：0.099といずれの数値も低く、モデルの適合度は全体として低くなった。

組織の倫理風土から組織市民行動へのパス係数は0.077で統計的に有意でなく、倫理的リーダーシップの媒介効果を組み込んだ場合、組織の倫理風土は組織市民行動に直接影響しないことが分かった。次に、組織の倫理風土から倫理的リーダーシップへのパス係数は0.651、倫理的リーダーシップから組織市民行動へのパス係数は0.469で共に統計的に有意となり、仮説4c及び4bは支持された。

一方、倫理的リーダーシップを組み込まない組織の倫理風土と組織市民行動のみのパス係数は0.382($p < 0.001$)であったため、倫理的リーダーシップの媒介効果により、組織の倫理風土から組織市民行動への直接効果は消滅した。組織の倫理風土から倫理的リーダーシップを媒介して組織市民行動へ至る間接効果は0.305で統計的に有意となった。以上の結果から、倫理的リーダーシップにより、組織の倫理風土の組織

市民行動への直接的な影響は消滅し、間接的に組織市民行動を促進することが分かった。つまり、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と組織市民行動を完全に媒介しており、仮説4eは支持された。

以上の分析結果から、リモートワークの水準が高まるほど、倫理的リーダーシップの非倫理的行為の抑制及び組織市民行動の促進への影響力は大きくなることが認められ、仮説1bは支持されなかった。

5. 考察

5.1 リモートワークの進展と組織の倫理風土の影響力低下

仮説1aが部分的な支持にとどまったことから、リモートワークの進展度合い、組織の倫理風土、非倫理的行為の抑制及び組織市民行動との間の明確な関係性を見出すことはできなかった。また、仮説2a、2b、3a、3bも部分的な支持にとどまったことから、利益追求風土、配慮風土、原理・原則風土は全て同じ機能を果たす訳ではないことも確認された。例えば、「自己利益風土」は概ねリモートワークの水準が高くなるほど非倫理的行為を助長し、組織市民行動を抑制する影響力は低下していた。さらに、「個人の倫理・道徳風土」はリモートワーク水準が中・高水準の場合に、非倫理的行為を抑制していたが、その影響力はリモートワーク水準が中程度から高くなるにつれ低下することも分かった。

一方、組織市民行動を促進する組織の倫理風土として、配慮風土が影響を与えていたが、リモートワークの水準が低い場合は「社会的責任風土」、中程度の場合は「チームへの関心」と、リモートワークの進展度合いにより影響を与える配慮風土のタイプが異なった。つまり、リモートワークが多い非同期的な職場ほど

倫理判断の際に考慮する対象範囲が狭くなるということであり、この点は新たな発見であった。リモートワークで非同期的な働き方が増えると、身近な人間的つながりを優先するようになることが推察される。ただし、リモートワークの水準に関わらず組織市民行動を促進する共通の配慮風土は抽出されなかった。このため、リモートワークの水準、配慮風土、組織市民行動3者の関係について明確な議論を行うことはできなかった。

雰囲気や空気を共有しない場合、個人の倫理的判断や行動に対する組織風土の直接的な影響は小さくなると考えられる。しかし、影響力が低下することは、リモートワークでの働き方で組織の倫理風土を軽視して良いということではない。リモートワークの水準が高いグループでも、非倫理的行為の助長や抑制要因として統計的に有意な組織の倫理風土は存在している。また、組織市民行動を抑制する「自己利益風土」は、リモートワークの水準が中程度のグループより高いグループで影響力が再度強くなった。リモートワークが多い非同期的な働き方でも、組織の倫理風土の傾向を把握し、非倫理的行為を抑制し、組織市民行動を促進する組織風土への変革を図ることが重要になる。

5.2 リモートワークの進展と倫理的リーダーシップの影響力上昇

仮説4a及び4bがほぼ支持されたことから、倫理的リーダーシップが非倫理的行為を抑制し、組織市民行動を促進することが分かった。また、仮説4d及び4eもほぼ支持されたことから、倫理的リーダーシップは組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制、組織市民行動を媒介することも明らかになった。さらに、組織の倫理風土と非倫理的行為の抑制を結ぶ倫理的リーダーシップの媒介効果は、ほぼ完全媒介で

あったが、組織の倫理風土と組織市民行動を結ぶ媒介効果は全て部分媒介であった。つまり、倫理的リーダーシップは非倫理的行為の抑制に対し、より重要な役割を果たすのである。

一方、仮説1bが支持されなかったことから、リモートワークの水準が高くなるほど、倫理的リーダーシップが非倫理的行為の抑制や組織市民行動の促進に与える影響力は大きくなることが示された。本研究では、倫理的リーダーシップはリーダーがメンバーと時間、空間を共有する中で対面により自らの考え方を伝えたり、行動で示すという前提で捉えてきた。しかし、これまでリーダーが倫理的リーダーシップを発揮してきた経験は、上司と部下の関係性の文脈を構築することになり、これらの文脈はたとえ時間と空間を共有しない非同期的な働き方の中でも有効に機能すると考えられる。上司と部下との円滑なコミュニケーションが妨げられ、相互の信頼関係の構築が困難な非同期的な働き方でこそ、倫理的リーダーシップが非倫理的行為の抑制や組織市民行動の喚起につながるものである。

5.3 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、第1に組織の倫理風土のタイプと倫理的リーダーシップの関係についての分析の欠落を指摘できる。今後は組織の倫理風土と倫理的リーダーシップの組み合わせや両者の相互作用の視点からの分析が必要である。第2にアンケート調査のデータを使用したクロスセクション分析による因果効果の測定が中心という点である。今回は倫理的リーダーシップが個人の倫理的価値判断や行動に影響を与え、それが組織の倫理性につながる因果経路等は検討できていない。これら複雑な因果経路の解明には、聞き取り調査等の定性的分析の併用が必要である。第3にECQの不安定性の問

題である。ECQは先行研究で妥当性、信頼性が確認されてきたが、今回は倫理風土のタイプを同定できていない。今後は質問項目を見直し、文言の修正等を行う必要がある。

6. 結論

実証分析の結果から、リモートワークの水準が高くなるほど、概ね組織の倫理風土が非倫理的行為を助長（抑制）し、組織市民行動を抑制（促進）する影響力は低下すること、逆に倫理的リーダーシップが非倫理的行為を抑制し、組織市民行動を促進する影響力は増大することが解明された。本研究の知見は、職場で仕事をやる同期的な働き方を前提とする先行研究の成果に、新たな視点を加えることで学術的に貢献するものと言える。なお、残された課題は今後の研究で解明していく予定である。

【謝辞】

本研究は一般社団法人日本経営協会より「令和3年度 経営科学研究奨励金」の助成を得て行った成果です。貴重な研究の機会を与えて下された同協会に御礼申し上げます。

注

(1) 本研究のアンケート調査は独立変数と従属変数を単一の回答者に質問しているため、コモソッド・バイアスにより変数間の関係が過度に強調される可能性がある。この点を確認するためハーマンの単一因子テストを行った。分析に使用されたりモートワーク指数、組織の倫理風土、倫理的リーダーシップ、組織の非倫理的行為の抑制、組織市民行動を構成する81項目による因子分析（最尤法、回転なし）を行ったところ、固有値1以上の8因子が抽出され、第1因子の分散は

33.064%と50%を下回った。以上より、本研究のサンプルではコモソッド・バイアスによる影響は低いものと判断した。

- (2) 今回、ECQの各項目を見直す中で、回答者の質問項目への明確な理解と回答しやすさを考慮し、項目23及び24の文言を若干修正した。「23 わが社では、会社の行動基準を遵守する者が評価される」「24 わが社では、法律あるいは専門職倫理規範を遵守する人が評価される」
- (3) 以下、因子分析におけるデータ数、因子抽出方法と条件、回転の種類は全て同様。
- (4) 測定の「社会的望ましさによるバイアス」の回避については、山田他（2020）、191頁を参照。
- (5) 構造方程式モデリングで使用した組織の倫理風土は、先行研究や今回の重回帰分析の結果から、非倫理的行為を助長し、組織市民行動を抑制する傾向が強いと予測される「自己利益風土」を除いている。

参考文献

- Ahmed, Y. and E. Moawad (2019) “Enhancing the In-Role Behavior and Organizational Citizenship Behaviors in the Workplace : A Multidimensional View for the Role of Ethical Climate”, *International Journal of Business and Management*, 14 (12), pp.1-13.
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory, 1st Edition*, London: Pearson Education (原野広太郎監訳 (1979) 『社会的学習理論』 金子書房).
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, NY: John Wiley & Sons (間場寿一・居安 正・塩原 勉共訳 (1974) 『交換と権力』

- 新曜社).
- Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison (2005) "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, pp.117-134.
- Brown, M. E. and L. K. Treviño (2006) "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17, pp.596-616.
- Brown, M. E. and M. S. Mitchell (2010) "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research", *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), pp.583-616.
- Çavuş, M. F., and A. Develi (2017) "Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Human Resource Studies*, 7 (1), pp.38-51.
- Cullen, J. B., B. Victor and J. W. Bronson(1993) "The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity", *Psychological Reports*, 73, pp.667-674.
- Erdirencelebi, M. and A. T. Akcan (2016) "Effects of Ethical Climate on the Organizational Citizenship Perceptions and Performance of Employees", *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 2 (3), pp.793-808.
- Huang, N., S. Qiu, S. Tang, and R. Deng (2021). "Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-being", *Psychological Research and Behavior Management*, 14, pp.655-664.
- Ko, C., J. Ma, R. Bartnik, M. H. Haney, and M. Kang (2018) "Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda", *Ethics and Behavior*, 28 (2), pp.104-132.
- Lee, S. H. N. and J. Ha-Brookshire (2018) "The effect of Ethical Climate and Employees' Organizational Citizenship Behavior on U. S. Fashion Retail Organizations' Sustainability Performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, pp.939-947.
- Leung, A. S. M. (2008) "Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting", *Journal of Business Ethics*, 79, pp.43-55.
- 中野千秋・山田敏之 (2006) 『日本における企業倫理制度化と管理者の倫理観』平成16年度～平成17年度 科学研究費補助金 基盤研究(C) (2) 研究成果報告書。
- Newman, A., H. Round, S. Bhattacharya, and A. Roy (2017) "Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda", *Business Ethics Quarterly*, 27 (4), pp.475-512.
- Simha, A. and J. B. Cullen (2012) "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future", *Academy of Management Perspectives*, November, pp.20-34.
- 田中堅一郎 (2004) 「日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証」, 『産業・組織心理学研究』18巻1号, 15-22頁。
- Treviño, L. K., L. P. Hartman, and M. Brown (2000) "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42 (4), pp.128-142.
- Victor, B. and J. B. Cullen (1988) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp.101-125.

山田敏之・福永晶彦・中野千秋（2005）「個人の倫理的意思決定に及ぼす組織風土の影響」、『麗澤経済研究』Vol.13No.1, 105-126頁。

山田敏之・中野千秋・福永晶彦（2015）「組織の倫理風土の定量的測定：Ethical Climate Questionnaireの日本企業への適用可能性の

検討」、『日本経営倫理学会誌』第22号, 237-251頁。

山田敏之・中野千秋・福永晶彦（2020）「組織の倫理風土と非倫理的行為：日本企業における実証分析」、『日本経営倫理学会誌』第27号, 187-203頁。

Appendix 1：倫理的リーダーシップ尺度

1. 職場の上司は、部下の声に耳を傾ける。
2. 職場の上司は、倫理規定に違反した部下を罰する。
3. 職場の上司は、個人として倫理的な人間だと思う。
4. 職場の上司は、部下の利益を最優先に考える。
5. 職場の上司は、公正でバランスのとれた意思決定を行う。
6. 職場の上司は、人として信頼できる。
7. 職場の上司は、企業倫理や価値観について部下と議論する。
8. 職場の上司は、倫理的に正しい行動をするにはどうしたら良いか手本を示す。
9. 職場の上司は、成功を結果だけでなく、結果を出す方法から考える。
10. 職場の上司は、意思決定の際、「正しい行動は何か」を問いかける。

Appendix 2：組織市民行動の測定指標

1. 多くの仕事を抱えている人の手助けをする。
2. 自分から積極的に仕事を見つける。
3. 仕事の場以外でも積極的に自分の会社(組織)を宣伝する。
4. 同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える。
5. 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる。
6. 自分の仕事に注意を行き届かせる。
7. 誰も見ていなくても、会社の決まりには従う。
8. 会社の新しい展開や内部の事情を、いち早く知るよう努める。
9. 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする。

持続可能な開発目標の策定が企業の社会的責任に与える影響

— 経営者の認知による調整効果 —

The impact of the sustainable development goals on corporate social responsibility:
Moderating effects of managerial perceptions

麗澤大学 准教授 **横田 理 宇**
Reitaku University, Associate Professor Riu Yokota

拓殖大学 准教授 **田 中 敬 幸**
Takushoku University, Associate Professor Takayuki Tanaka

ABSTRACT

We examine the impact of the SDGs on CSR, and the extent to which this impact is greater depending on the managerial perceptions. Previously, CSR has been discussed with the institutional theory and the theory of the firm. According to these arguments and given the increased societal expectations of firms brought about by the SDGs, CSR is expected to play an important role in gaining legitimacy while the firms' risks of ignoring CSR are expected to increase. However, managerial perceptions for such societal expectations and risks are likely to differ across firms, and consequently, it is expected that there will be differences in CSR efforts across firms. Using data from CSR disclosure of UNGC-signatory Japanese firms, we examine the relationship between SDGs and CSR, and the moderating effects of managerial perceptions.

キーワード

SDGs、CSR、傾注、コミットメント、差の差分分析 (DID)

1. はじめに

本研究では、国連による持続可能な開発目標 (SDGs) の策定が企業の社会的責任 (CSR) にどのような影響を与えたのか、そして、その影響はどのような企業において大きくなるのかを経営者の認知に着目して検討する。SDGsは、グローバル社会における課題解決のためのイニシアティブとして2015年9月に国連によって策定され、達成にあたっては、企業も重要

な行動主体として期待されている (UN News Centre : 2015)。

社会課題の解決を企業に期待する動向は以前からも存在し、例えば、国連グローバル・コンパクト (UNGC) やOECD多国籍企業行動指針などが策定されてきた。SDGsがそれらと異なる点は、17の目標と169の細目、2030年という期限が設定され、これまで曖昧であったCSRに関する目標と期限が明確化された点にある。

SDGsの策定はCSRに関する外部環境の変化を意味し、企業は対応を迫られている可能性があるものの、企業行動がどのように変化したかを実証的に検討した研究は、一部を除き（e.g., Galeazzo, Miandar, & Carraro : 2023）、ほとんど存在しない。先行研究によれば、CSRは、新制度派組織論では正当性獲得の観点から（e.g., Campbell : 2007）、企業理論では費用便益分析の観点から（e.g., McWilliams & Siegel : 2001）取り組みが議論されてきた。SDGs策定がもたらした企業に対する社会的期待の高まりを踏まえれば、前者ではCSRへの取り組みが企業の正当性獲得に果たす役割が大きくなっている点、後者ではCSRに取り組まない企業のリスクが高まっている点から、CSRに関する取り組みが進むことが予測される。一方で、社会的期待やリスクを経営者がいかに認知するかは企業ごとに異なるため（March & Simon : 1958）、結果としてCSRに関する取り組みにも企業差が生じると考えられるものの、それらの差を生じさせる要因については明らかにされてこなかった。

本研究では、経営者の認知の視座から、SDGsの策定がCSRに与える影響を調整する要因として経営者のステークホルダー（以下、SH）に対する傾注およびCSRに対するコミットメントに着目し、UNGC署名日本企業207社の2014年から2019年までの非財務情報開示資料や東洋経済CSRデータを用いてCSRに関する情報開示や活動との関係を検討する。

2. 理論と仮説

2.1. 新制度派組織論

従来、CSRなど企業の外部環境における制度の変化や普及については新制度派組織論によって説明されることが多かった（Campbell : 2007 ; Matten & Moon : 2008 ; Van Zanten & Van Tulder : 2018）。同理論では正当性或制度

的压力などに着目し、組織の在り方は経済合理性のみならず、外部環境における正当性の影響を大きく受け、その結果、組織は、他の組織への依存や社会の文化的期待、技術や環境の不確実性に対処するための模倣、専門化による同質性の存在などによる圧力を受け同型化すると議論されてきた（DiMaggio & Powell : 1983）。すなわち、正当性或制度的圧力が組織のあるべき姿を規定し、多数の組織が生存のために新たな制度を取り入れる結果、制度が普及していくと議論されてきた。

2000年代以降のCSR活動の進展についても、同型化の結果もたらされたとの指摘があり（Campbell : 2007 ; Matten & Moon : 2008）、横田（2019）では、OECD多国籍企業行動指針、UNGC、ISO26000などが、同型化の圧力として機能した結果、CSR活動が促進されたと議論している。よって、SDGsの策定がCSR活動に与える影響についても同様の文脈で捉えることが可能である。SDGsは、全アクターに向けた行動要請ではあるが、経済、社会、環境において重要な役割を果たす企業にとって特に重要であるとの指摘があり（Berrone et al. : 2019 ; Mio, Panfilo, & Blundo : 2020）、実際に、企業は正当性を獲得し、社会的営業許可を得るため、SDGsのような持続可能な課題に取り組む傾向があると議論される（Demuijnck & Fasterling : 2016 ; Galeazzo, Miandar, & Carraro : 2023）。

2.2. 企業理論

新制度派組織論が制度的圧力や正当性などの概念を用いて制度の普及を説明したのに対し、企業理論では、費用便益分析や差別化戦略などの視点からCSRの普及が説明されてきた。企業理論によれば、企業の目的は利潤の最大化であり（Jensen : 1988）、企業が製品の供給量を検

討する際には、製品特性に対する需要とコストの比較、つまり、費用便益分析を行うことで決定すると議論する。McWilliams & Siegel(2001)は、CSRを差別化のための財やサービスとして捉え、その需要と供給をもとに、経営者が費用便益分析を行うことで、CSR活動に割く資源レベルが決定されると指摘する。すなわち、経営者はCSRを差別化戦略の一環として採用していると議論する。また、取引コストとしてのCSRに関する議論も存在し、Hosmer (1995) や Jones (1995) は、CSRは長期的にはSHからの信頼を高めるため取引コストを削減する可能性がある」と指摘しており、CSRによる評判効果と企業のパフォーマンスに関係がある点が指摘されている (Orlitzky, Schmidt, & Rynes : 2003)。

SDGsは、株主や消費者、業界団体といった企業を取り巻くSHがCSR活動に対して求める一つの指針となることが指摘されており (田中・横田 : 2022)、SDGsと経営戦略を統合させる企業は、SHとの協働を強化できる一方、統合させない企業は、法や評判に関するリスクにさらされると指摘されている (SDG Compass : 2015)。

2.3. 先行研究からみたSDGsの効果

このように、新制度派組織論では、企業は正当性獲得の観点からCSRに取り組み、その結果、同型化が進む (i.e., CSRの普及) と議論される。すなわち、SDGsには制度的圧力が存在し、SDGsの策定はCSRに対する社会的期待を高めるため、企業は正当性獲得のため、よりCSRに取り組むと考えられる。企業理論では、企業はCSRを財として捉え、費用便益分析から適切な取り組みレベルを決めるとされ、SDGsはCSRに対する需要 (i.e., SHの期待や要請) を増大させるため、取り組むコストの低減と取り組まないリスクの増大が期待され、その結

果、企業はCSRに取り組むと考えられる。よって、多様なCSR活動の中で、従来各企業が取り組んでいなかった活動にも取り組むようになると同時に、CSRに関する情報開示の信頼性をシグナリングするため、従来開示していなかった項目の開示も進むと見込まれる。新制度派組織論と企業理論のいずれの立場からも、SDGsはCSRを促進させる効果があると期待される。

仮説1 : SDGsはCSRを促進させる

2.4. 先行研究の死角と経営者の認知による調整効果

このように、SDGsがもたらす制度的環境やSHとの関係の変化が、企業にCSRへの取り組みを促すことが期待される一方で、同じ組織フィールド内の企業 (e.g., 同一産業) において、活動内容や取り組み度合いが異なる点を説明できないという死角が存在する。すなわち、従来の議論は環境決定論的であり、CSRに関する取り組みにおける企業間の差異を説明出来ない。このような現象が起こる要因として、組織に対する社会的期待やリスクをいかに評価するかは個別の企業ごとに異なる点が考えられ、そのような差異は経営者の環境に対する認知に依存するものと捉えることができる (March & Simon : 1958)。そこで、本研究では、SDGsの策定がCSRに関する取り組みに与える影響を調整する要因として経営者の認知 (i.e., SHに対する傾注およびCSRに対するコミットメント) に着目する。

2.5. SHに対する傾注

傾注とは、組織の意思決定者が、組織を取り巻く問題とその解決策を認知し、時間と労力を投入することである (Ocasio : 1997)。傾注ベース理論では、経営者は限定合理的で認知の節約家であるため、外部環境における

機会や脅威に対して選択的に傾注すると議論し、経営者の限りある傾注資源の配分などに着目し企業行動を説明しようと試みるものである。傾注が、組織の指針となる問題や行動の選択肢を与える点は、CSRなど持続可能な環境実践においても当てはまることが指摘されている (Sheppard & Young : 2020)。SH理論では、企業の存続に重要なのは、多様なSHを認識し利害を一致させることであると指摘するが (Freeman : 1984)、経営者の認知には限りがあるため、認識したSHを顕著性に基づいて対応することが企業の目標継続において重要であるとの議論も存在する (Mitchell, Agle, & Wood : 1997 ; Neville, Bell, & Whitwell : 2011)。実際に Mitchell et al. (1997) は、経営陣は顕著性が高いと認識したSHに傾注すると指摘していることから、多様なSHに傾注を与えている企業ほど外部環境の変化 (e.g., SDGsの策定) に反応しやすいと考えられる。

仮説2 : 多様なSHに傾注を与えている企業ほど、SDGsがCSRに与える影響が増大する

2.6. CSRに対するコミットメント

Cialdini & Goldstein (2004) は、コミットメントには行動の一貫性を保持させる力があるため、コミットメントの公的な宣言によってその後の行動が制約される点を指摘している。実際に、Weaver, Trevino & Cochran (1999) では、倫理的問題に対して経営者のコミットメントが高い企業では、社会的パフォーマンス (corporate social performance) が高くなることを明らかにしている。また、経営者のコミットメントとCSRに関する先行研究では、サステナビリティに対するコミットメントが、サステナビリティ戦略実行の成功を決定する重要な要因となるとの議論があり (Ughakpoteni :

2015 ; Wijethilake : 2017)、環境配慮型の生産には経営者のコミットメントが深く関係するとの指摘もある (Adebambo, Ashari, & Nordin : 2014)。したがって、経営者のCSRに対するコミットメントが高い企業においては、SDGsの策定によるCSRに対する社会的期待の高まりに対して行動が制約される可能性がより高くなるため、SDGsがCSRに与える影響もより大きくなると考えられる。

仮説3 : CSRに対するコミットメントが高い企業ほど、SDGsがCSRに与える影響が増大する

3. 研究方法

3.1. サンプル

本研究では、2020年3月1日時点における UNGC署名日本企業207社の2014年から2019年のパネルデータを使用した。当該企業は、国連ウェブページで公開されているため、他のガイドラインと異なり、コミットしている企業を正確に把握することができ、追試可能性の点からも研究の対象とすることの妥当性があると考えられる。なお、同時点の署名日本企業は249社あり、非財務情報開示資料 (e.g., CSR報告書) の取得可能性を考慮し、上場企業207社を分析対象とした。UNGCは、2000年に当時の国連事務総長であったコフィー・アナンによって策定されたサステナビリティに関するグローバル・イニシアティブで、SDGs同様、企業に人権・労働・環境・腐敗防止への取り組みを要請している。よって、これらの企業では、SDGs策定に伴うCSRに関する取り組みの変化が観察可能である。

3.2. 推定モデル

本研究は、SDGsのCSRに対する介入効果を検討するものであるが、SDGsでは、全企業に

対して取り組みが要請されており、ランダム化比較試験などの厳密な実験デザインを採用できない。一方で、単純な前後比較によるリサーチデザインでは、トレンド要因を統制できない問題が残るため、本研究では、準実験デザインの一つである差の差分析（DID：difference-in-difference）を用いて、SDGsがCSRに与える影響を検討した。DIDは、統制群と介入群への介入前後における影響の「差の差」を観察することでトレンド要因の影響を除去し、介入効果を明らかにする手法である（Angrist & Pischke：2008）。推定式は以下のとおりで、式中の「 $Treat_i \times Post_t$ 」の係数が「差の差」であり、介入の効果量を表す。

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 Treat_i + \beta_2 Post_t + \beta_3 Treat_i \times Post_t + \beta_4 X_{it} + e_{it}$$

$Treat$ ：介入ダミー（統制群／介入群：0／1）

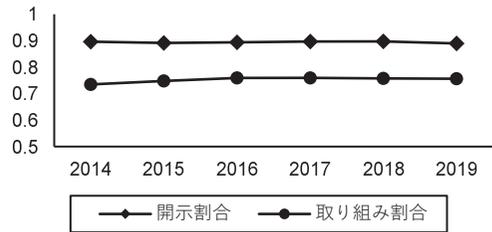
$Post$ ：タイムダミー（介入前／後：0／1）

X ：統制変数

統制群と介入群の設定にあたっては、サンプル企業のうちUNGC署名がSDGs策定前（2015年9月24日以前）の企業を統制群、それ以外の企業を介入群とした（介入ダミー：0／1）。これは、SDGs策定前に署名した企業は、趣旨に則りSDGsにおいても求められている人権・労働・環境・腐敗防止への取り組みを策定前から実施していると想定でき、SDGsの影響を受けにくいと考えられるのに対し、他の企業はSDGs策定（i.e., 介入）に伴ってUNGCに署名し、CSR活動を変化させたと期待できるからである。実際、目的変数である「CSR情報の開示割合」および「CSR活動の取り組み割合」について統制群の推移を観察すると、策定前後で変化が見られないため（図1）、統制群と介入群の割付は妥当と考えられる。介入時期については、SDGs策定は2015年であるが、開示資料への反映ラグを1年考慮し、2016年以前と2017年以降（タイムダミー：0／1）でコード

化した⁽¹⁾。

図1 統制群の開示／取り組み割合の平均の推移



3.3. 目的変数

本研究では、CSRを観察する目的変数として、「CSR情報の開示割合」および「CSR活動の取り組み割合」の2つを用い、計測にあたっては、東洋経済CSRデータ（全般、雇用・人材活用、環境）を使用した⁽²⁾。「CSR情報の開示割合」は各年の最大開示項目数に占める各年各社の開示項目数の割合を、「CSR活動の取り組み割合」は各年の最大取り組み項目数に占める各年各社の取り組み項目数の割合を算出した。項目の選択にあたっては、著者2名が個別に評価した後、検者間信頼性を確認（一致度=0.80, K=0.66）、一致しない項目は議論の上、取捨選択した⁽³⁾。開示や取り組みの有無の例は次のとおりである。「SH・エンゲージメントの開催」という項目について、回答の選択肢として「1.あり、2.なし、3.開催予定、4.その他」があった場合、開示については、1から4いずれかの回答があれば開示あり、なければ開示なしとし、取り組みについては、「1.あり」なら取り組みあり、それ以外なら取り組みなしとした。各年の最大項目数は表1のとおりである。

表1 各年の最大項目数

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
開示	285	294	301	307	308	311
取り組み	154	160	165	167	185	188

3.4. 調整変数

1つ目の調整変数は、経営者の「SHへの傾注」である。傾注の計測にあたっては、開示資料のトップ声明をテキスト分析し、関心ある語をカウントする手法が一般的であり (e.g., Cho & Hambrick : 2006)、先行研究に従い、サンプル企業の非財務情報開示資料におけるトップ声明をテキスト分析し、「投資家」「従業員」「顧客」「取引先」「地域」「環境」の6つのSH (e.g., Mason & Simmons : 2014) それぞれに対する言及の有無をカウントした。よって「SHへの傾注」は0から6の範囲の値をとる変数である。カウントの際は、抽出語のリストを語の前後の文脈と合わせて確認して各SHに分類した。例えば、「環境」という語が使用されている場合でも、「事業環境」のように特定のSHを意図しない場合は取り除き、「労働環境」のように組み合わせによって特定のSH (i.e., 「従業員」) に分類される語は該当するSHに含めた。テキスト分析にはKH Coder 3 (樋口 : 2014) を用いた。

2つ目の調整変数は、経営者の「CSRに対するコミットメント」であり、東洋経済CSRデータ (全般) に記載のあるCSR基準からUNGCとSDGsを除いた、「OECD多国籍企業行動指針」「GRIガイドライン」「ISO26000」「日本経団連 (企業行動憲章)」「ILO中核的労働基準」「PRI (責任投資原則)」「国内業界団体の基準」「国際業界団体の基準」「その他」の9項目のうち、いくつの基準を参照しているかをカウントすることを通じて観察した。よって「CSR基準への参照数」は0から9の範囲の値をとる変数である。

なお、分析手法としてDIDを用いたため、推定モデルに調整変数を直接投入した場合、三者間相互作用となってしまう解釈が難しいという問題が生じる。そこで、調整効果の検証にあ

たっては、調整変数の平均値を基準として、値が高い群と低い群にサンプルを分割し、それぞれに対してDIDを行うことで結果を比較した。「SHへの傾注」および「CSRに対するコミットメント」の平均値はそれぞれ、2.73および4.84であった。

3.5. 統制変数

統制変数には、「前期総資産 (対数)」「前期海外売上高比率」「前期海外持株比率」「役員総数」「社外取締役比率」「社長交代」を採用した⁽⁴⁾。「前期総資産 (対数)」については、企業の持つスラック資源が多いほどSDGsに対応しやすいという可能性を統制するために投入しており、「前期海外売上高比率」および「前期海外持株比率」は、これらの比率が高いほど、海外のトレンドの影響を受けやすい (i.e., SDGsの影響を受けやすい) 可能性を考慮して投入した。「役員総数」「社外取締役比率」については、役員総数が多いほど多角的な戦略的視点を持ちやすいこと、また、社外取締役が多いほど社外の意見を取り入れやすいことから、SDGsに対する意識が高くなる可能性があるため統制変数として採用した。「社長交代」に関しては、社長交代時には戦略変化が起きやすく、そのタイミングにおいてSDGsへの対応を行う可能性があるため、その影響を考慮し、社長交代の有無によって1/0をとるダミー変数をモデルに含めた。

4. 結果

表2は、上記変数の記述統計と相関行列である。表3は、仮説1に対して、固定効果モデルを用いてDIDを行った結果であり、モデル1、2は「CSR情報の開示割合」、モデル3、4は「CSR活動の取り組み割合」を目的変数としたものである。モデル1から、統制群と介入

表2 記述統計と相関行列

	平均値	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. CSR情報の開示割合	0.87	0.13	1.00									
2. CSR活動の取り組み割合	0.71	0.14	0.78	1.00								
3. 前期総資産	13.69	1.74	0.12	0.48	1.00							
4. 前期海外売上高比率	0.45	0.24	0.10	0.07	-0.16	1.00						
5. 前期海外持株比率	0.29	0.12	0.10	0.22	0.33	0.22	1.00					
6. 役員総数	10.44	3.00	0.07	0.15	0.41	-0.04	0.02	1.00				
7. 社外役員比率	0.30	0.15	0.00	0.17	0.22	0.03	0.27	-0.22	1.00			
8. 社長交代	0.14	0.34	0.03	0.04	0.07	-0.02	0.02	0.08	-0.01	1.00		
9. Treat	0.36	0.48	-0.15	-0.31	-0.28	-0.01	-0.19	-0.16	-0.02	-0.01	1.00	
10. Post	0.38	0.48	0.09	0.11	0.06	0.02	0.04	0.01	0.25	0.03	0.02	1.00

表3 仮説1に対するDID（固定効果）の結果

	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4		
	CSR情報の開示割合						CSR活動の取り組み割合					
	フルモデル		プラセボテスト		フルモデル		プラセボテスト		フルモデル		プラセボテスト	
Post	0.01	(0.01)	[0.23]	0.01	(0.00)	[0.18]	0.01	(0.01)	[0.07]	0.02	(0.00)	[0.00]
Treat*Post	0.09	(0.03)	[0.00]	0.03	(0.02)	[0.25]	0.06	(0.02)	[0.00]	0.02	(0.02)	[0.19]
前期総資産	0.01	(0.04)	[0.81]	-0.02	(0.08)	[0.77]	0.02	(0.03)	[0.45]	0.03	(0.06)	[0.59]
前期海外売上高比率	0.04	(0.10)	[0.70]	0.01	(0.13)	[0.94]	0.09	(0.08)	[0.29]	0.09	(0.11)	[0.44]
前期海外持株比率	0.09	(0.11)	[0.46]	0.08	(0.10)	[0.38]	0.01	(0.09)	[0.93]	0.05	(0.08)	[0.51]
役員総数	0.00	(0.00)	[0.48]	0.00	(0.00)	[0.67]	0.00	(0.00)	[0.85]	0.00	(0.00)	[0.18]
社外役員比率	-0.06	(0.10)	[0.59]	-0.04	(0.06)	[0.50]	0.01	(0.09)	[0.91]	0.07	(0.04)	[0.09]
社長交代	0.00	(0.01)	[0.86]	0.01	(0.01)	[0.23]	0.00	(0.01)	[0.68]	0.01	(0.01)	[0.19]
定数	0.75	(0.46)	[0.11]	1.19	(1.09)	[0.28]	0.35	(0.40)	[0.38]	0.17	(0.78)	[0.83]
N	905			426			905			426		
R ²	0.10			0.04			0.12			0.18		
F	2.30			1.13			3.63			10.18		
Prob > F	0.02			0.35			0.00			0.00		

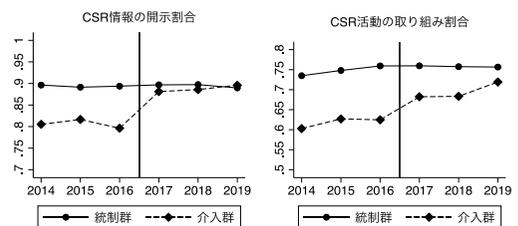
丸括弧内はクラスターロバスト標準誤差、角括弧内はp値

群における介入前後の「CSR情報の開示割合」における差の差を表す「Treat×Post」が0.09 ($p=0.00$) であることから、介入群は統制群と比較して、SDGsの策定前後において「CSR情報の開示割合」が9%増大していることが見て取れる。同様に、モデル3において、「Treat×Post」が0.06 ($p=0.00$) であることから、SDGsの策定前後において「CSR活動の取り組み割合」が6%増大していることが読み取れる。

なお、DIDには、介入前において、両群のトレンドが平行であるという前提 (i.e., 平行トレンド仮定) があり、本研究のサンプルにおいてもこの仮定を満たすかどうかの確認を行う必要がある。図2は、統制群および介入群における目的変数の値の推移を図示したものであり、介

入前において両群の推移が概ね同様であることが確認できる。

図2 統制群および介入群におけるCSR情報開示/取り組み割合の推移



また、表3のモデル2およびモデル4は、介入前 (i.e., SDGs策定前) のサンプルに対し

て、2016年に介入があったと擬似的に仮定し、タイムダミーを2015年以前の場合に0、2016年の場合に1としてDIDを行うことでプラセボテストによる平行トレンドの検証を行った結果である。どちらのモデルにおいても、「 $Treat \times Post$ 」が有意でないことから（それぞれ、 $\beta=0.03, p=0.25$; $\beta=0.02, p=0.19$ ）、疑似介入の効果はないと解釈でき、介入前の時期における平行性は棄却されなかった。また、以上の結果から、SDGsには、CSRを促進させる効果があることが明らかとなり、仮説1が支持された。

表4は仮説2に対する結果であり、モデル5、6は「CSR情報の開示割合」について、モデル7、8は「CSR活動の取り組み割合」について「SHに対する傾注」の高／低によってサンプルを分割し、それぞれに対してDIDを行ったものである。「CSR情報の開示割合」について、モデル6（高傾注群）では「 $Treat \times Post$ 」が0.09（ $p=0.01$ ）と効果量がモデル1と同様であり、かつ、モデル5（低傾注群）においても「 $Treat \times Post$ 」が0.09（ $p=0.02$ ）であるため、傾注の高低における差はみられず、仮説2は支持されなかった。一方で、「CSR活動の取り組み割合」については、モデル8（高傾注群）で

「 $Treat \times Post$ 」が0.08（ $p=0.03$ ）と効果量がモデル3の1.33倍（ $0.08 \div 0.06$ ）であり仮説2が支持された。

表5は仮説3に対する結果であり、モデル9、10は「CSR情報の開示割合」について、モデル11、12は「CSR活動の取り組み割合」について「CSRに対するコミットメント」の高／低によってサンプルを分割し、それぞれに対してDIDを行ったものである。「CSR情報の開示割合」については、モデル10（高コミットメント群）において「 $Treat \times Post$ 」が有意でなく（ $\beta=0.01, p=0.62$ ）、かつ、モデル9（低コミットメント群）において「 $Treat \times Post$ 」が0.11（ $p=0.03$ ）と有意であるため、低コミットメント群において影響が1.22倍（ $0.11 \div 0.09$ ）となっている。したがって仮説3は支持されず、仮説とは逆向きに支持される結果となった。「CSR活動の取り組み割合」についても同様であり、モデル12（高コミットメント群）において「 $Treat \times Post$ 」が有意でなく（ $\beta=0.00, p=0.77$ ）、かつ、モデル11（低コミットメント群）において「 $Treat \times Post$ 」が0.06（ $p=0.10$ ）であるため、仮説3は支持されず、仮説とは逆向きに弱く支持される結果であった。

表4 仮説2に対するDID（固定効果）の結果

	モデル5			モデル6			モデル7			モデル8		
	CSR情報の開示割合						CSR活動の取り組み割合					
	傾注（低）			傾注（高）			傾注（低）			傾注（高）		
Post	0.00	(0.02)	[0.80]	0.01	(0.01)	[0.08]	0.01	(0.01)	[0.52]	0.01	(0.01)	[0.04]
Treat*Post	0.09	(0.04)	[0.02]	0.09	(0.05)	[0.05]	0.05	(0.03)	[0.06]	0.08	(0.03)	[0.03]
前期総資産	0.05	(0.04)	[0.23]	-0.03	(0.08)	[0.65]	0.02	(0.03)	[0.50]	0.01	(0.07)	[0.83]
前期海外売上高比率	-0.15	(0.18)	[0.39]	0.15	(0.14)	[0.30]	-0.01	(0.15)	[0.93]	0.18	(0.12)	[0.12]
前期海外持株比率	0.01	(0.11)	[0.91]	0.10	(0.11)	[0.34]	-0.01	(0.09)	[0.95]	0.02	(0.09)	[0.79]
役員総数	0.00	(0.01)	[0.56]	0.00	(0.00)	[0.95]	0.00	(0.01)	[0.85]	0.00	(0.00)	[0.19]
社外役員比率	0.10	(0.15)	[0.49]	-0.07	(0.08)	[0.35]	0.23	(0.11)	[0.04]	0.01	(0.07)	[0.93]
社長交代	0.00	(0.01)	[0.70]	0.01	(0.01)	[0.18]	-0.01	(0.01)	[0.14]	0.00	(0.01)	[0.64]
定数	0.27	(0.53)	[0.61]	1.29	(0.99)	[0.19]	0.34	(0.45)	[0.45]	0.42	(0.85)	[0.62]
N	360			487			360			487		
R ²	0.14			0.11			0.17			0.16		
F	2.70			1.02			2.20			3.93		
Prob > F	0.01			0.42			0.03			0.00		

丸括弧内はクラスターロバスト標準誤差、角括弧内はp値

表5 仮説3に対するDID（固定効果）の結果

	モデル9			モデル10			モデル11			モデル12		
	CSR情報の開示割合						CSR活動の取り組み割合					
	コミットメント（低）			コミットメント（高）			コミットメント（低）			コミットメント（高）		
Post	0.00	(0.03)	[0.85]	0.01	(0.00)	[0.13]	0.02	(0.02)	[0.29]	0.00	(0.00)	[0.78]
Treat*Post	0.11	(0.05)	[0.03]	0.01	(0.01)	[0.62]	0.06	(0.04)	[0.10]	0.00	(0.01)	[0.77]
前期総資産	0.08	(0.08)	[0.32]	0.03	(0.02)	[0.11]	0.10	(0.07)	[0.14]	0.02	(0.02)	[0.23]
前期海外売上高比率	-0.21	(0.29)	[0.48]	-0.01	(0.05)	[0.91]	-0.14	(0.20)	[0.50]	0.03	(0.04)	[0.41]
前期海外持株比率	0.03	(0.18)	[0.87]	-0.06	(0.05)	[0.24]	-0.12	(0.13)	[0.35]	-0.10	(0.03)	[0.01]
役員総数	-0.01	(0.01)	[0.31]	0.00	(0.00)	[0.22]	0.00	(0.01)	[0.47]	0.00	(0.00)	[0.01]
社外役員比率	-0.06	(0.15)	[0.70]	-0.05	(0.04)	[0.27]	-0.01	(0.13)	[0.96]	0.04	(0.03)	[0.15]
社長交代	-0.03	(0.02)	[0.11]	0.01	(0.01)	[0.14]	-0.01	(0.01)	[0.28]	0.00	(0.00)	[0.61]
定数	-0.07	(0.93)	[0.94]	0.57	(0.22)	[0.01]	-0.52	(0.77)	[0.50]	0.46	(0.24)	[0.05]
N	317			588			317			588		
R ²	0.13			0.04			0.15			0.08		
F	1.47			1.55			2.71			3.52		
Prob > F	0.18			0.14			0.01			0.00		

丸括弧内はクラスターロバスト標準誤差、角括弧内はp値

表6 傾向スコア・マッチングによるDID回帰分析結果

	開示		開示		取組		開示		取組	
	フル	フル	傾注				CSR基準参照数			
			低	高	低	高	低	高	低	高
DID	0.09	0.07	0.05	0.10	0.06	0.10	0.16	0.03	0.11	0.01
Robust SE	0.03	0.02	0.03	0.04	0.04	0.04	0.05	0.02	0.04	0.02
p値	0.00	0.00	0.17	0.02	0.09	0.01	0.00	0.13	0.01	0.72
N	643	655	224	272	217	269	231	344	226	354
R ²	0.08	0.1	0.06	0.11	0.04	0.13	0.06	0.05	0.07	0.06

全ての変数を同様に投入

最後に、傾向スコア・マッチングの手法を用いて、得られた結果の頑健性を確認する。本研究で用いたサンプルは観察データであり、統制群と介入群の企業の背景の違いによって何らかの交絡変数が発生している可能性があるため、統制変数を用いて傾向スコアを算出し、統制群と介入群のサンプルをマッチングさせた上でDIDを行うことで頑健性を確認したところ、同様の傾向が得られたことから、結果は頑健であると考えられる（表6）。

5. 考察

本研究では、SDGsがCSRに関する取り組みに与える影響を、新制度派組織論や企業理論の枠組みから説明し、その影響が、傾注やコミットメントなどの経営者の認知によって調

整されるメカニズムを、UNGC署名日本企業207社のデータを用いて検証した。その結果、SDGsはCSRに関する取り組みを促進させること、その効果は経営者の認知によって調整されることが明らかとなった。すなわち、SDGs策定がもたらす「CSR活動への取り組み」の促進は、多様なSHに傾注する企業でより大きくなる点や、「CSR情報の開示」および「CSR活動への取り組み」の促進は、CSRに対するコミットメントが低い企業でより大きくなる点が示された。一方で、仮説2の検証において、SDGs策定がもたらす「CSR情報の開示」促進に対する傾注の調整効果は支持されなかったことから、「CSR情報の開示」において、経営者の「SHへの傾注」の高／低は影響を与えない可能性が示唆された。この現象の背景として、情報開示

は、企業が手元に持つ情報をオープンにするかどうかという意思決定であるため、実際にCSR活動に取り組むことと比較するとハードルが低い点が考えられる。これに対して、実際に取り組むにあたっては、各SHが求める活動を把握する必要があるため、SHへの傾注が重要な役割を果たしている可能性がある。

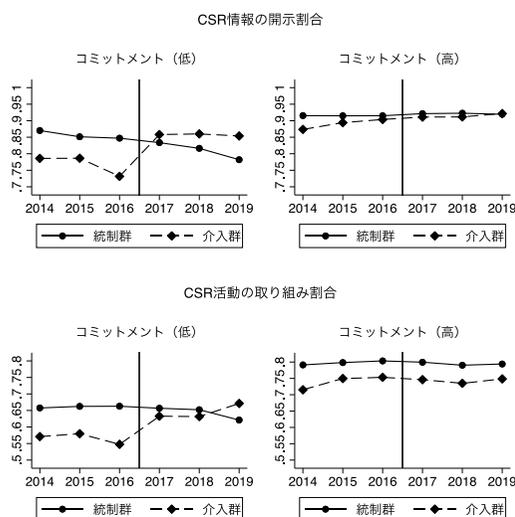
また、仮説3の検証では、事前の期待に反して「CSRに対するコミットメント」が低い企業においてSDGs策定のCSRに対する効果が大きくなる結果となった。この原因としては、コミットメントが高い企業においては、すでに多くの情報開示および取り組みが行われており、天井効果が発生している可能性が考えられる。実際、2つの目的変数について、低コミットメント群と高コミットメント群それぞれの平均の推移を見てみると（図3）、高コミットメント群においてSDGs策定前から高い割合で情報開示や取り組みが行われていることが見て取れる。これに対して、低コミットメント群では、相対的に値が低くなっており、仮説の検証結果に示された通り、介入群においてSDGs策

定前後での変化が見て取れる。これは、低コミットメント群の企業が、各種CSR基準を参照しないまま、SDGsのみに反応して開示や取り組みを増やしていることを意味しており、CSRへの取り組みにおいて、各種CSR基準に示される質の担保がなされていない可能性を示している。

本研究の学術的貢献は次のとおりである。第一に、CSR研究では、SDGs策定の影響を実証的に検討した研究はあまり存在しなかったが、本研究は、SDGsにはCSRに関する取り組みを促進させる効果があることを実証した。また、従来は、個別のCSR活動（e.g., 環境）を対象を絞って影響を検討した研究が多かったが、CSR活動全般を包括的に検証した点も同分野への貢献である。第二に、新制度派組織論研究に対して、同一組織フィールドにおいて制度が与える影響が異なる組織が存在する要因として、経営者の認知の存在を明らかにした点が挙げられる。すなわち、SDGsという制度的圧力の影響を調整する要因として、経営者のSHに対する傾注やCSRに対するコミットメントが存在することを明らかにした点は同分野への貢献である。第三に、SDGsがCSRに与える影響を経営者のSHに対する傾注が調整する点を発見したことは傾注ベース理論に対する貢献である。

本研究の実務への示唆は次のとおりである。SDGsの策定によって企業はCSRに関する取り組みを増やしていることが明らかとなったことから、CSRに関する取り組みを実践できていない企業は、正当性低下のリスクに晒されている可能性がある点が指摘できる。また、SDGsがCSRを促進させる効果を調整する要因としての傾注の存在が明らかになったことから、経営者がSDGsの策定という機会を捉え、CSRへの取り組みを進めることを考える場合、各SHに対

図3 CSR情報開示／取り組み割合とコミットメント



して傾注することが重要と言えるだろう。そして、CSRに関する取り組みの質を担保するためには、CSR関連基準を参照することも重要であろう。

続いて、本研究の限界と課題を示す。まず、仮説検証にあたって、目的変数であるCSRに関する取り組みを、「CSR情報の開示割合」および「CSR活動の取り組み割合」の2つによって計測したが、両者とも割合で計測しており、活動の具体的内容にどのような影響があったのか観察できていない。傾注についても、言及されたSH数で計測しているため、どのSHに注意を向けているかは観察出来ていない。企業が、実際にどのような活動変化を見せているのか、どのようなSHに傾注しているのかは、研究者・実務家の双方にとって興味のある課題であり、非財務情報開示資料のその他の項目やCSRデータのテキスト情報などの活用により、活動内容にまで踏み込んだ精緻な分析が今後期待される。

次に、サンプルについて、UNGC署名企業のパネルデータを用いてSDGsの影響を検討したが、これらの企業においては、取り組み始めた時期は異なるものの、UNGCに署名をしているという点において、そもそもCSRに対する意識があった可能性があり、サンプル選択にバイアスが生じている可能性がある。したがって、本研究において発見された関係は上記サンプル以外では当てはまらない可能性があり、結果の一般化については注意が必要である。今後は、UNGC非署名企業についてもサンプルに含めての動向の調査が必要であり、その際には、DDD (difference-in-difference-in-difference) の活用も可能であろう。

注

- (1) スチュワードシップコードやコーポレートガバナンスコードの策定などもCSR活動に影響を与える要因と想定されるが、これらは介入群、統制群とも影響を受ける共通ショックであり、その影響は、DIDにおいてトレンド要因として処理可能である。
- (2) 東洋経済CSRデータは、その年次前年のデータが掲載されているため、CSR報告書の年次と対応させるため、2015-2020のデータを用いている。また、企業によって決算期は異なるものの、パネルデータを構築する際は、企業の年次報告書に記載される年次を用いることが一般的であるため、本研究においても同様の処理をしている。
- (3) 採用項目は、リクエストに応じて開示可能である (ryokota@reitaku-u.ac.jp)。
- (4) 経営陣に関する変数（「役員総数」「社外取締役比率」「社長交代」）は当該年次の報告書記載のデータから、その他の変数（「前期総資産（対数）」「前期海外売上高比率」「前期海外持株比率」）は、それら経営陣の在職時の意思決定に影響をあたえるという観点から、前期の報告書記載のデータを用いて算出している。

謝辞

本研究は、JSPS科研費(20K01886, 23K01515)の助成を受けたものである。

参考文献

Adebambo, H. O., Ashari, H., & Nordin, N. (2014). Antecedents and outcome of Sustainable environmental manufacturing practices. *International Journal of Management*

- and Sustainability*, 3 (3), 147-159.
- Angrist, J.D. & Pischke, J.S. (2008). *Mostly Harmless Econometrics*. Princeton university press.
- Berrone, P., Ricart, J. E., Duch, A. I., Bernardo, V., Salvador, J., Piedra Peña, J., & Rodríguez Planas, M. (2019). EASIER: An evaluation model for public–private partnerships contributing to the sustainable development goals. *Sustainability*, 11 (8), 2339.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- Cho, T.S. & Hambrick, D.C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17 (4), 453-469.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Demuijnck, G., & Fasterling, B. (2016). The social license to operate. *Journal of Business Ethics*, 136, 675-685.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galeazzo, A., Miandar, T., & Carraro, M. (2023). SDGs in corporate responsibility reporting: a longitudinal investigation of institutional determinants and financial performance. *Journal of Management and Governance*, 1-24.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Jensen, M. C. (1988). Takeovers: Their causes and consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 21-48.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119, 77-86.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Profit maximizing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 26 (4), 504-505.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29 (8), 3220-3245.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Neville, B.A., Bell, S.J., & Whitwell, G.J. (2011).

- Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102 (3), 357-378.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (S1), 187-206.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- SDG Compass. (2015). *The Guide for Business Action on the SDGs*.
- Sheppard, J. P., & Young, J. (2020). Addressing sustainable development goals for confronting climate change: Insights and summary solutions in the stress stupidity system. *Journal of Management & Organization*, 26 (6), 929-951.
- Ughakpoteni, P. (2015). Top Management and Leadership Antecedents of Corporate Sustainability Performance: A Scoping Review. Available at SSRN 3107763.
- UN News Centre. (2015, September 26). UN forum highlights “fundamental” role of private sector in advancing new global goals. United Nations. <<https://news.un.org/en/story/2015/09/509862-un-forum-highlights-fundamental-role-private-sector-advancing-new-global-goals#.Wf7X6FvWypo>>
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1, 208-233.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, 196, 569-582.
- 田中敬幸・横田理宇. (2022). 「国連によるSDGsの策定がCSR活動に及ぼす影響：2014年と2019年の報告書におけるトップ声明の比較分析」『日本経営倫理学会誌』, 29, 117-132.
- 樋口耕一. (2014). 『社会調査のための計量テキスト分析－内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版.
- 横田理宇. (2019). 「中小企業におけるCSRの普及・伝播要因に関する制度論的考察」『日本経営倫理学会誌』 26, 39-52.

現場で働く社員は何を思って不正に走るのか

— 背に腹は代えられぬ事情の臨床的アプローチ —

The Emerging Research on “Dark Side” of Organizational Behavior : A Clinical Approach

埼玉大学大学院人文社会科学部研究科経済系 教授 **水村 典弘**
Professor, Saitama School of Economics and Management **Norihiro Mizumura**

ABSTRACT

Recent years have seen an unending stream of employees who engage in misconduct within their company or workplace, contrary to management’s stance on ethical compliance. This study reveals the thought processes of such employees. It clarifies the contentions of research on bottom-line mentality (BLM) and unethical pro-organizational behavior (UPB), and the problems with these factors. The study then focuses on the complexity of the human psychology of choosing improper conduct simply because there is no alternative, despite knowing that it is wrong. Overall, this paper sheds light on the type of employees engaging in misconduct to benefit customers, within the context of workplace philosophies, especially (1) the pervasive “customer is always right” mindset in customer-facing roles in Japanese companies and (2) the persistent budget-centric thinking that continues with impunity, despite the current ongoing challenges of chronic labor shortage and restricted work hours.

キーワード

コンプライアンス、社内・職場不正、組織行動論、売上至上主義

1. はじめに

コンプライアンス推進体制の整備・運用に際しては、経営層の倫理的リーダーシップが重要だとされる。経営の現場においても、経営層が「コンプライアンスの旗振り役」となって、経営の一翼を担う部長をはじめとして管理職や一般社員を正しく導くべきだと考える人も多いのではないだろうか。

その一方で、企業等不祥事の原因を調査・分析した第三者委員会報告書を読むと、「コン

プライアンスの機能不全」だとか、「仏作って魂入れず」などといった言葉で一括りにされる社内の実態が浮かび上がってくる。また、実際に起きた不正の深層を掘り下げて調査・分析すると、経営層と現場との間に断絶が存在して、社内・職場不正の実態や現場で働く人の声は経営層にまで伝わっていないようでもある。

ここ最近、コンプライアンスに対する経営層の意識や姿勢とは裏腹に社内や職場で不正を働く社員の心理に照準を絞った研究が注目を集

めている (den Nieuwenboer, N. A. 2023)。「現場で働く社員が何を思って不正に走るのか」を明らかにできれば、不正抑止の制度の実効性が高まるだけでなく、コンプライアンス部門の担当者にとって他山の石となり、延いては公共財的な価値を持つはずである。では、これまでに発表された研究において何がどう議論されてきているのであろうか。

既存の組織不正・不祥事研究は、「なぜ組織人は不正を働くのか」という問いを立て、社内・職場不正の発生メカニズムの分析とモデル化に主眼を置く。また、「社内・職場リーダー主導の不正 (unethical leadership)」や「組織行動の闇 (dark side of organizational behavior)」に組織行動論の観点からアプローチした「「結果が全て」のメンタリティ (Bottom-Line Mentality: 以下BLM) (Wolfe, D. M. 1988)」研究や、「非倫理的向組織行動 (Unethical Pro-organizational Behavior: 以下UPB) (Umphress, E. E et al., 2010)」研究は、「現場で働く社員は、どのような状況に置かれると「不正もやむなし」だと思うのか」に焦点を当て、「現場で働く社員が不正に手を出すまゝにその瞬間に何を思うのか」についての説明は必ずしも十分でなかった。

そこで、本稿は、「結果を出すためには不正もやむなし」だとした発想や、「上がノルマを押し付け、下は無理をしてでも達成しようとする」という構図を紐解くBLM研究と、「会社(部門)の名の下に (in the name of the company)」に行われる不正の発生メカニズムに迫るUPB研究の論点と問題点を明らかにする。そのうえで、「現場で働く社員が不正に手を出すまゝにその瞬間に何を思うのか」に照準を絞った研究を引き合いに出しながら、「よくないこと」だと知りながら「背に腹は代えられぬ」「不正もやむなし」とばかりに不正な行動

を選択する人間心理の複雑さに迫る。

以下、第2節では、社内・職場不正研究の前史を振り返って、ビジネス倫理学の領域で生成・発展した「経営層の倫理的リーダーシップ」研究をレビューする。第3節では、組織行動論の観点から「社内・職場リーダー主導の不正」「組織行動の闇」に光を当てたBLM/UPB研究をレビューする。第4節では、社内・職場不正の実態を掘り下げて調査・分析する過程で浮かび上がってくるBLM/UPB研究の問題点を明らかにする。第5節では、「よくないこと」だとわかっていながら不正な行動を選択する人間心理にスポットライトを当て、現場で働く社員が不正に手を染める要因は一元的でなく、様々な要因が複雑に絡み合っただ不正な行動が選択されることを明らかにする。本論文の全体は、「社内・職場リーダー主導の不正」「組織行動の闇」に光を当て、「現場で働く社員は何を思って不正に走るのか」についての臨床的な研究を試みるものである⁽¹⁾。

2. 社内・職場不正研究の前史：良心のジレンマと倫理的リーダーシップ

社内・職場不正研究に繋がる最初期の研究は、「増収増益(コスト削減)効果が見込まれるものの、倫理的に許されざる選択肢」を前に「ああでもない」「こうでもない」と苦悩する経営者の心的葛藤に照射して、経営層はもとより部長・管理職・一般社員に至る全ての社員を正しく導く倫理的リーダーシップを軸に展開された。こうした哲学由来の研究は、組織人の多くが陥る「良心のジレンマ」を組織や部門の長のリーダーシップで抑え込もうとするタイプの研究で、「(企業人としての)あるべき姿」「組織や部門の長たる者かくあるべし」を説くためもあって、規範的な性格が強かった。

最初期の研究でクローズアップされた「良

心のジレンマ」とは何なのか。先ず以て、良心とは、正・不正を正しく判断して、「正しいこと」「善いこと」に基づいて行動しようとする心の働きを意味する。よこしまな気持ちが芽生えたとき、それはさすがにダメだろうと手綱を引くのが良心である。違法すれすれの仕事が自分に回ってきて、「仕事は仕事」と割り切りながらも、どうにもならないやるせなさを感じさせる仕事もある。そんな鬱積した心境に人を追い込むのも良心の作用なのだという。

彼方立てれば此方が立たぬ、双方立てれば身が立たぬ——進退両難の板挟みになって揺れ動く人間の心の葛藤を「ジレンマ」と呼ぶ。良心ゆえにジレンマに陥る経営者の本心にアプローチしたBaumhart, R. C. (1961)は、一人の血の通った人間の揺れ動く感情に光を当てた。具体的には、「最大限の利幅を見込める選択肢」と「理に適った選択肢」（又は個人の価値観）との狭間で揺れ動く経営者の心の葛藤を倫理的ジレンマ (ethical dilemma) という言葉で浮き彫りにした。

倫理的に好ましからざる二者択一を迫られる場面で用いられる倫理的ジレンマは、「選択肢 (a) は倫理的でなく、それに代わる選択肢 (b) も倫理的でない。」「選択肢 (a) (b) の他に選択の余地はない。」「どちらに転んでも、倫理的でない。」という形で定式化される。また、「倫理的に正しい選択肢どうしの間の選択」「どちらの選択肢も倫理的に正しい (Right versus Right) が、その両方を同時に採用することはできない。⁽²⁾」という形もある。そのどちらも、クロ (明らかな違法) とシロとも言い切れないグレーゾーンの選択肢の間で進退窮まって選択に悩む状況が想定されている。

ジレンマ研究を継ぐNash, L. L. (1990: 216)は、「内心では〇〇したくないが、経営者としては〇〇せざるを得ない。」という心的葛藤を

「一人二役」という言葉で説明した。Nash, L. L.の研究の特徴は、進退両難の板挟みになってどちらとも決めかねる経営者を正しく導くガイドラインを前面に出した点である。すなわち、経営判断上のジレンマに陥って二進も三進も行かなくなったら、社の定める「倫理綱領」「行動基準」の内容を確認して、最善な選択肢を選び取ることを推奨したのである。

Nash, L. L.以降、「道徳の視点から「こうではないか」と推し量る心的能力 (= 道徳的な想像力) (Werhane, P. H and Moriarty, B. 2009)」や、倫理学説の汎用性を高めた自問自答型のテスト (例: ニューヨーク・タイムズ・テスト、世間体テスト、置換テスト、一般化テスト)⁽³⁾など、経営意思決定が「果たして本当に問題ないのか」を道徳や倫理の視点から見直す研究の潮流が生まれた。

これまでに提示した先行研究は、経営者の心の内と実際の行動との間に生じるギャップに光を当て、ビジネスに特有な損得勘定の陰に隠れて埋もれがちな倫理観に基づく意思決定の重要性を「倫理的リーダーシップ (Ethical Leadership)」という概念を用いて浮かび上がらせて見せた。その後、経営者の倫理的リーダーシップに重きを置く研究は、Treviño, L. K et al (2000) が定式化した「道徳的な個人 (moral person) + 道徳的な経営者 (moral manager) = 倫理的なリーダーシップ (A Reputation for Ethical Leadership)」のモデルを以てひとつの完成形を迎えた⁽⁴⁾。

経営者の倫理的なリーダーシップを基に「社内や職場で働く人は、一人の人間としてどのように行動すべきか」を説く研究は、どこか哲学的で、見ようによっては曖昧模糊としてとらえどころがない。たとえば、シロ・クロはつきりつかないジレンマに陥って二進も三進も行かなくなった人が自社の「倫理綱領」「行動基

準」に目を通して、通り一遍の回答しか得られないのではないだろうか⁽⁵⁾。また、「道徳的な想像力」を働かせたり、「自問自答型のテスト」を試行して、当の本人が納得できるような答えを導き出せるのだろうか。さらに言えば、経営層から発せられたメッセージが現場で働く社員の耳に正確に伝わらず、曲解されることもある。逆に、社内・職場リーダーが率先して不正・不当な行動を部下にけしかけることもある。こうした組織人の置かれた状況や社内・職場不正の実態と、コンプライアンスの制度化や経営者のリーダーシップに着眼点を置く研究との間に生じたりサーチャップを埋め合わせるかのように、組織行動論は、「社内・職場リーダー主導の不正」、「倫理的リーダーシップの負の側面」及び「組織行動の闇」に光を当て、「現場で働く社員は、どのような状況に置かれると「不正もやむなし」だと思うのか」という問いを軸に展開された。

3. 組織行動論の視点：「結果を出すため」「会社（部門）の名の下に」には不正もやむなし・・・

3-1. アクラシア論の現代的解釈：ダメだとわかっても…

悪いことだとわかっているが、不正な行動を選択することがある。古代ギリシャの哲学者アリストテレスが生きた時代から現代にいたるまで、「よくないことだ」と知りながら不正を働くのにはそれなりの動機や理由があるはずだ、と考えられてきている。アリストテレスの倫理学に関する著作群を編纂した『ニコマコス倫理学』第7巻第3章には、なすべきことを正しく理解しながら、不正な行動を選択する人間の心理についての分析が示されている⁽⁶⁾。世に言う「アクラシア論」である。

古代ギリシャ語「アクラシア」は、「抑制の

なさ」を意味する。つまり、我慢や自己抑制の利かない人は、自分の目の前に誘い水が向けられると、自身の規範意識がストッパーして機能しないという。言い換えるなら、「すべきでない」とわかっているのに、自分の欲望を抑えきれずに「すべきでないこと」を実行に移してしまうのである。こうした人のことを哲学の世界では「アクラティックな人 (akratic person : 自制心を欠く人)⁽⁷⁾」と呼ぶ。

アリストテレスのアクラシア論における実践的三段論法は、以下のように説明される⁽⁸⁾。

- ・普遍的な判断（大前提） 何であれ不正な行動をとるべきでない。
- ・個別的な判断（小前提） 自分が今まさにとろうとしているのは不正な行動である。
- ・結論 自分が今まさにとろうとしている行動をとるべきでない。

アクラシア論に登場する「自制心を欠く人」は、「性急な人」と「意志の弱い人」に分類される。前者は、「自分が今まさにとろうとしている行動をとるべきでない」という結論に至る前に、自分の目の前に向けられた誘い水に乗ってしまう人である。他方で、後者は、「自分が今まさにとろうとしている行動をとるべきでない。でも、不正な行動に出て得られるであろう快い何かを自分の手に入れたい。」という心の葛藤を経た挙句に不正な行動を選択するのだという。結果は同じでも、不正の当事者が良心の呵責を感じているか否かが異なる。

社内・職場不正研究の文脈でアリストテレスのアクラシア論を読み解くと、目の前の誘惑に屈してしまう人間の弱さや脆さを言い当てているようでもある。現場目線で見ると、人間の欲や利己心が不正な行動を誘発するとした見方に共感する人は多く、性弱説という言葉もよく聞く。実務家の間で広く知られる性弱説に依って立つ人は、「人間は非常に弱く脆い生き物

だ」という前提を立て、「人間は、自分の置かれた立場や状況に屈して不正や悪事に手を出してしまう」と説く。有り体に言うと、「つい出来心で…」とか、「目の前の誘惑に勝てずに…」とかいう言説に代表される。ただ「よくないことだ」と知りながら不正を働くのは何人も人間の弱さや脆さだけで説明できるものではない。以下では、「よくないことだ」と知りながら、「結果を出すため」「会社（部門）の名の下に」不正を働く組織人の心理が組織行動論の領域でどのように説明されてきているのかを確認する。

3-2. 組織行動論の視点

(1) 「結果を出すため」には不正もやむなし：BLM研究 企業等不正の顛末が白日の下にさらされると、利益至上主義の経営姿勢が不正の原因だとされ、トップダウンで出されるノルマが不正の温床だと批判される。言い換えるなら、「上がノルマを押し付け、下は無理をしても達成しようとする」という構図が不正の温床だとされる。

経営層の姿勢が利益一辺倒になる現象に光を当てた最初期の研究は、Wolfe, D. M (1988) が確立したBLM研究である。BLMとは、「損益計算書の最下行を意味する"bottom line"(最終損益)だけに着目するメンタリティ」(Bottom-Line Mentality) を意味し、会社にとって損か得かを天秤に掛けて打算的に判断することが全てとした一元的な思考だといわれる⁽⁹⁾。

初期のBLM研究によれば、経営トップが「結果を出せ」「とにかく売れ」と大号令をかけると、部門長・管理者層・一般社員までもが「結果が全て」だとしたメンタリティを持つようになるという。こうしたWolfe, D. M (1988) の研究を引き継いだGreenbaum R. Lは、職場における上司のBLMと当該上司の指示・命令を受ける部下のBLMとの関係を射程圏内に収め

て、BLMの強い上司の下で働く部下が不正に手を染める可能性を統計的因果推論の手法で明らかにした。

BLM研究に「職場における社会的アンダーマイニング (Social Undermining in the Workplace)」の着想を取り込んだGreenbaum R. L et al. (2012) によれば、上司のBLMが強いと、当該上司の下で働く社員のBLMも強くなり、延いては「(たとえ不正を働いてでも) 結果を出せばよい」というメンタリティを持つのだという⁽¹⁰⁾。ただそうは言っても、当該部下が事の善悪をわきまえて、かつ高い次元での中核的自己評価 (core self-evaluation) の資質を持っていれば、たとえ目の前の上司からけしかけられても、(当該社員が) 不正に走ることはないという。つまり、BLM気質の上司の指示・命令を受けて働く部下が「ブレない軸」を持っていれば、「それはそれ、これはこれ」と判じ、不当な手段を用いてまで結果を出そうとはしないともいえる。

BLM研究にLMX理論 (Leader-Member eXchange Theory: リーダー・メンバー交換理論) と社会的交換理論 (Social Exchange Theory) でアプローチしたQuade M. J et al. (2019: 1175-1176) は、BLMが強い上司は自分の部下のしでかした不正にほとんど全く関心がないことを明らかにした。Quade M. J et al. (2019) の研究の特徴は、先に挙げたGreenbaum R. L et al. (2012) とは異なり、BLMの強い上司の下で働く社員のモチベーションにまで踏み込んで分析して以下の事象を明らかにした点である。第1に、BLM気質の上司の下で働く社員のなかには、仕事それ自体がもつ意義や楽しさが減じて上司の期待に応えられなくなる人が出てくる。第2に、上司と部下の関係は一樣でなく、上司には「お気に入り部下」とそうでない部下が存在し、かつ「お

気に入りの部下」を仕事面で優遇する傾向がある。第3に、BLMの強い上司のお気に入りの部下が野心的だと、会社（部門）の名の下に行われる不正に歯止めがかからなくなる。

Quade M. J et al. (2019) に続くBabalola M. T et al. (2020) の研究は、LMX理論と社会的交換理論を取り込んで進化したBLM研究に「非倫理的向組織的行動 (UPB)」研究で得られた知見を取り込んで、BLM研究を深化・発展させた。Babalola M. T et al. (2020) によれば、BLMが強い上司の下で働く人は「何事も勘定尽くで動くべきだ」という義務感を抱くようになるだけでなく、会社（部門）のためを思って実行に移される「非倫理的向組織的行動 (UPB)」に手を染める可能性も高くなるという。ただそうはいつでも、「結果が全て」だとした上司の言動の影響を受けた部下の全てが「会社（部門）のため」を思って不正を働くのではなく、ギラギラした野心 (ambition) を持てば持つほど、会社（部門）の名の下に不正を働く傾向が高くなるのだという。

(2) 会社（部門）の名の下に働く不正：UPB研究 現場で働く社員のなかには、会社（部門）の名の下に不正を働く人がいる。Umpress, E. E et al. (2010) が確立したUPB研究は、利己心を満たすためでなく、かといって社外の誰かに便宜を払うなどといった特段の事情もなく、あくまで会社や部門のためを思って実行に移される不正に照準を絞る。

UPB研究によれば、会社（部門）の名の下に不正を働く人は、「会社（部門）のため」という大義名分を立てることで当の本人も利するのだという。なぜなら、自分の所属する会社（部門）に一体感や愛着を持つ人は、社内や職場での出来事をあたかも自分自身のことであるかのように感じ取るからである⁽¹¹⁾。つまり、会社（部門）への帰属意識や愛社精神の裏返しで、

「会社（部門）のためなら、不正もいとわない」と信じて疑わない人が不正に手を出すのだと説明される。

Umpress E. E et al. (2011) は、会社（部門）の名の下に不正を働く人があたかも自分の行動は正しい行動であるかのように見せかける心理プロセスを「中和化 (neutralization)⁽¹²⁾」という概念を用いて説明する。すなわち、「会社（部門）のため」を思って不正を働く人には、①自分たちの関与した不正でネガティブな影響を被った人々の置かれた窮状に目もくれない、②相手方 (=ネガティブな影響を被った人) にも非があるとまことしやかに責め立てる、③社会的な道義や正義に重きを置くのではなく、あくまで会社（部門）に対する忠誠心に重きを置く——などといった傾向が見られる⁽¹³⁾。ただそうはいつでも、会社（部門）に高い帰属意識を持つ人の全てが「会社（部門）」のためを思って不正に走るわけではない。「ダメなことはダメ」という社内や職場の空気があれば、会社（部門）の名の下に行われる不正がまかりとおることはないという側面も浮き彫りにした。つまり、不正を許さない職場づくりを徹底し、かつ社内や職場で指導的地位に就く人が部下の不正を容認しないことが重要なのだといえる。

(3) BLM/UPB研究の論点 組織行動論の領域で生成・発展して現在に至るBLM/UPB研究は、「社内・職場リーダー主導の不正」や「組織行動の闇」に着眼点を置く。BLM/UPB研究の方法論上の特徴は、「経営層の倫理的なリーダーシップ」や「組織行動の光」に着眼点を置くビジネス倫理学を以てしても解明できなかった課題に対して、組織行動論の領域で得られた知見や研究の成果を基に統計的因果推論の手法でアプローチした点である。

BLM研究によれば、「結果が全て」だとしたメンタリティ」や「会社（部門）にとって損

か得か]が全てだとした一元的なメンタリティ」は社内や職場での感染力が強く、BLMが強い上司の指示・命令を受けて働く人は「何事も勘定尽くで動くべきだ」という義務感を抱くようになり、延いては「会社（部門）のためには不正もやむなし」などといった感情を持つようになるという。加えて、BLMの強い上司は、自分と馬の合う「お気に入りの部下」が「会社（部門）のため」を思って損得尽くで働く不正に寛容な態度をとることも明らかになっている。また、UPB研究によれば、社内や職場で不正を働く人は、社外の誰かに便宜を払うなどといった特段の事情もなく、あくまで会社（部門）のためを思って不正を働くのだとされる。つまり、会社（部門）の名の下に行われる不正は、自分の心身と自分の属する会社（部門）との線引きが曖昧になる「共同体の一体感⁽¹⁴⁾」が原因なのだと説明される。

BLM/UPB研究によれば、社内や職場で不正を働く人は、「結果を出すため」「会社（部門）のため」を思って「不正もやむなし」とばかりに不正な行動を選択するのだと説明される。BLM/UPB研究の成果を俯瞰して見えてくるのは、「会社（部門）のためには不正もやむなし」と考える「会社人間」の姿である。現に社内・職場不正の実態を調査・分析してみると、「[結果が全て]だとしたメンタリティを持つ上司」と「利益至上主義の経営姿勢」とが相まって社内・職場不正を「正当化」して後押しする要因となることがある。加えて、意思決定上の歪みを生むバイアスの罠にはまって、当の本人でさえ知らず知らずのうちに不正な行動を選択していることもある（Tenbrunsel A. E and Smith-Crowe, K. 2008；Treviño L. K., et. Al., 2014）。言い換えるなら、経営トップが「売上を伸ばせ」「数字を上げろ」と大号令をかけると、部門長をはじめとして管理者層や現場で働

く社員までもが「結果が全て」だとしたメンタリティを持ち、社内・職場不正に歯止めがかからなくなってしまうのである。

4. 社内・職場不正の実態を掘り下げて調査・分析して見えてくるBLM/UPB研究の問題点

社内や職場で行われる不正（＝企業等不祥事）の事実が明るみに出ると、「いつ、どのような経緯で不正が始まったのか」「不正の当事者は何を思って不正を働いたのか」「周りの人は事の重大性を認識していたのか」など、不正の真相究明や原因・背景事情の調査が行われる。さらに踏み込んだ調査が必要となれば、外部専門家で構成される第三者委員会が設置され、社内調査を踏まえた報告書を作成し公表する。

社内・職場不正がなぜ起きるのか。社内調査委員会や第三者委員会が作成する報告書には、「原因の分析」「発生原因の究明」「不祥事の背景要因の調査・分析」を行った結果が文章で示される。具体的には、（１）現場で働く社員を不正に追い込んだ環境要因——「過度な利益至上主義」「営業偏重の企業風土」「不合理な目標値の設定（過度なノルマ）」——や、（２）不正を働く社員の個人内要因——「コンプライアンス（規範意識）の鈍麻・欠如」「法令順守意識の希薄化」「遵法意識レベルの低下」——などが提示される。また、時として報告書の内容から不正の原因の一端を象徴する言葉が抜き出されてメディアのヘッドラインに載ることもある。たとえば、三菱電機「不正検査問題」調査報告書の一文から抜粋された「言ったもん負け⁽¹⁵⁾」などといった表現である。

社内外の誰もがアクセスできる報告書に記載された「不正の発生要因」は、本稿で論点整理したBLM/UPB研究で主張される観点とおおよそ符合する。しかし、社内・職場不正の実態

を掘り下げて調査・分析していくと、以下の問題点が浮かび上がってくる。

問題点（１）：データ・ソース 先ず以て問題として指摘できるのは、「社内・職場不正研究の多くは第三者委員会や調査委員会が作成した報告書を基にしている」という点で、具体的には以下の通りである。

—**報告書記載の情報はあくまで二次情報に過ぎない** 第三者委員会や調査委員会が作成した報告書を基礎資料とした研究は、一次情報でなく二次情報に基づく研究で、不正の当事者に直接にヒアリングした調査委員個人の主観を反映する可能性を否定できない。

—**時間の壁** 報告書記載の証言は、往々にして不正の当事者の過去の記憶をたぐり寄せた文章で構成される。ましてや社内や職場で長年にわたって常態化していた不正については、文書類の法定保存期間を過ぎているためもあって、不正の事実を裏付ける文書が合法的に処分されていることもある。また、たとえ関係者に聴取して証言を得られたとしても、証言自体が「羅生門効果（Rashomon effect）」の影響を受けている可能性も否定できない。つまり、「事実はひとつ」のはずなのに、「かくかくしかじか」「実はこうだった」という風に不正の事実を裏付けるはずの証言が三人三様で真相がぼやけることもある。ましてや、「不正に手を出すまさにその瞬間に何を思ったのか」ともなれば、三者三様となる可能性も否定できない。

—**確証バイアスの存在** 不正の原因究明に当たる調査委員や第三者委員会が「確証バイアス」の影響下に置かれると、「不正の原因は〇〇なのではないか」という自分（たち）の見方や考え方を裏付ける情報を重視・選択するため、客観的な事実や真相から遠ざかることもある。

問題点（２）：不正の当事者の心理描写 次いで問題となるのは、さまざまな要因が複雑に絡み合って起こると考えられる社内・職場不正に対して、統計的因果推論に重きを置くBLM/UPB研究が紋切型で一元的なアプローチを展開している点である。言い換えるなら、「「よくないこと」だと知りながら社内や職場で不正な行動を選択する人間の複雑な心理の深層」や「現場で働く社員は何を思って不正に手を出すのか」にほとんど目を遣ることなく、社内・職場不正全般をUPB/BLMに結び付けて一元的に説明する点である。

現場で働く社員は何を思って不正に手を出すのか。「社内や職場で働く人が不正に手を染めるまさにその瞬間に何を思うのか」を明らかにできれば、コンプライアンス推進体制の実効性を高めるだけでなく、コンプライアンス部門の担当者にとって他山の石となり、延いては公共財的な価値を持つはずである。では、実際はどうであろうか。BLM/UPB研究の見立て通りに、現場で働く社員は、「結果を出すため」「会社（部門）のため」を思って「不正もやむなし」とばかりに不正な行動を選択したのかもしれない。それはそれで事実なのかもしれないが、後付け的になされた正当化なのではないか。ましてや、相手が人間の意識なのだとなれば、さまざまな要素が複雑に絡み合って真相はブラックボックス化しているとも考えられる。事に及んだ人のなかには、良心の呵責を感じることもなく、なかば平然と不正を働く人がいるのかもしれない。あるいは、社内で波風を立てるのが面倒で、「長い物には巻かれろ」とばかりに不正に手を出した人もいれば、ふと魔が差して普段では考えられないような大胆な行動に打って出た人もいるだろう。ただ実のところ、不正の実行犯の心理描写は「藪の中」で、そのどれも推測の域を出ない。以下では、「現場で働く社員

が不正に手を出すまさにその瞬間に何を思うのか」に照準を絞った研究を引用しながら、「よくないこと」だと知りながら不正な行動を選択する人間心理の複雑さの一端を明らかにする。

5. 社内や職場で不正を働く人間心理の複雑さ

5-1. 不正を働く心理を紐解く研究の現在

(1) 社内や職場の誰もが正しく判断できるとは限らない：エーモラル・マネジメント研究 道徳的動能理論を基に「倫理・道徳観念のない人 (amoral person：正・不正に無関心で、かつ正・不正を正しく判断できない人)」にスポットライトを当てたのがQuade et al. (2022) による「エーモラル・マネジメント」(amoral management) 研究である。Quade et al. (2022) の研究は、現場で働く社員の誰もが正・不正を必ずしも正しく判断できるとは限らない現実を浮き彫りにした。

社内エースが実は不正の常習犯…。社内や職場で働く人を見まわしてみると、仕事できて社の売上に多大な貢献が認められるものの、良心のかけらもなく、不正な選択をいとわない人が存在するのではないだろうか。こうした「倫理・道徳観念のない人」であれば、なんのためらいもなく不正を働くとされる。加えて、Quade et al. (2022) によれば、数字に強く人格的に問題のある人が社内ですべての評価と職位を得て跋扈すると、社内や職場で働く社員の「正しいことを実行に移す勇氣 (moral courage)」がくじかれ、延いては社内・職場不正に歯止めがかからなくなるという。

(2) 不正を働いた方が何かと都合がいい：ルーティン研究と「実践的転回」 BLM/UPB研究は、社内や職場で不正を働く人は「結果を出すため」「会社(部門)のため」を思って不正な行動を選択すると説明される。それはそれで

事実なのかもしれないが、当事者に話を聞くと、「(不正を働いた方が) 何かと都合がいい」という言葉が返ってくることも多い。

社内・職場不正の実態に着目したden Nieuwenboer, N. A et al. (2017) の研究は、Feldman, M. S and Pentland, B. T (2003, 2022) に代表される「ルーティンのパフォーマンス性」(the performative aspect of a routine) の観点を取り込んで、社内・職場不正にアプローチする。den Nieuwenboer, N. A et al. (2017) の研究によれば、社内や職場における仕事の進め方の基準となるマニュアル類や作業手順書 (SOP) などといったルールは、仕事の進め方についてのスクリプト (script：一連の作業手順を記述したプログラム) で、ナラティブ (narrative：事実・経験に基づく話) に過ぎないのだという。確かに、新卒で入社して右も左もわからない社員であれば、目の前の上司や同僚から教わった仕事の回し方が全てで、「何が不正で、何が不正でないのか」を自分で正しく判断できないのではないかと。実のところ、プロパー社員が多い職場では、「昔からやってきたことが正しい」「ルールの方が悪い」などといった風潮が横行して、悪しき慣行が是正されずに放置されていることもある。だとすれば、マニュアル類やSOPに準拠した「仕事の正しい回し方」に抵触した不正な行動が実体として存在するのではなく、不正な行動を選択する (不正の当事者の) 行為によって不正な行動が達成されるという説明の仕方が説得力を持つ。「実践的転回」(practice turn) の考え方を取り込んだルーティン研究を基に構想されたden Nieuwenboer, N. A et al. (2017) の研究は、「(不正を働いた方が) 何かと都合がいい」という不正の実行犯の心理を理論的に説明した。

(3) 共に働く同僚の存在：感情移入モデル (AIM) と同僚のためを思う不正 BLM/UPB

研究は、「上司と部下の関係」や「組織と個人の共同体的一体感」に着眼点を置く。それはそれで重要な視点なのだが、社内や職場で共に働く同僚の存在も無視できない。

Umphress, E. E. et al. (2020) は、感情移入モデル (Affective Infusion Model : AIM) を基に「ポジティブな感情 (positive mood)」や「ネガティブな感情 (negative mood)」の活性化の程度が「同僚やチームメイトのためを思う不正」にどのような影響を与えるのかを明らかにした。また、Chen, A and Treviño, L. K. (2022) は、不正を正すために声を上げた社員に対して、社内や職場の同僚がどのように反応するかを明らかにした。Chen, A and Treviño, L. K. (2022) による研究の成果は、以下の3点である。第1に、不正を正す声 (ethical voice) は、「代替案を提示して不正の是正・改善を図る声 (Promotive Ethical Voice)」と、「よくない結果を招く不正に懸念を表明する声 (Prohibitive Ethical Voice)」とに区別できる。第2に、不正の事実を声に出して指摘した人に対して、社内や職場の同僚は好意的な感情を持つ。特に職場内で容易に解決できる不正を指摘した社員に対して、周囲の同僚は「よくぞ言ってくれた」という反応を示す。第3に、不正の事実を認識して声を上げる人は、社内や職場での待遇に不満を持つ傾向がある。Chen, A and Treviño, L. K. (2022) が指摘した第3の点を掘り下げて分析したden Nieuwenboer, N. A. et al. (2023) によれば、社内・職場での待遇 (perceived status importance) をはじめとして、同僚に対する妬みや嫉み (envy) や「組織における対人逸脱行動 (=職場不作法)」 (interpersonal deviance) などといった因子が不正のトリガーとなるという。den Nieuwenboer, N. A. et al. (2023) による研究の成果は、社内や職場で不正に走る人間の複雑な機微の一面を浮き彫りにしたといえる。

5-2. 現場で働く社員は何を思って不正に走るのか：不正の実態調査を踏まえて

これまでの研究で明らかになったのは、「職場で働く社員が不正に手を出すまさにその瞬間に何を思うのか」は一元的でなく、様々な要因が複雑に絡み合って不正な行動が選択されるという事実である。

良心を持つはずの組織人がなぜ「背に腹は代えられぬ」「不正もやむなし」とばかりに不正な行動を選択するのだろうか。以下では、本論文の筆者がこれまでに実施した社内・職場不正の実態調査をはじめとして、「エスノグラフィ調査」や「批判的アクション・ラーニング (Critical Action Learning : CAL)」などといった質的記述的な手法 (qualitative/descriptive approach) で知り得た情報を基に、「現場で働く社員が不正に手を出すまさにその瞬間に何を思うのか」についての調査結果の概要を提示する。

現場で働く社員は何を思って不正に手を出すのか……。不正の実態や不正の当事者が抱く感情を臨床的観点から分析すると、(1) 現場に蔓延る「お客様至上主義」思想 (=顧客・取引先の求める高品質・低価格・短納期に応えるべきだとした現場の空気) と、(2) ないない尽くしの現状 (=慢性的な人不足・残業=悪) の風潮下での労働時間の制約・徹底した予算主義) とが相まって、「目の前のお客様のため」「職場の実情を慮って」不正を働く社員の姿が浮かび上がってくる。

(1) 現場に蔓延る「お客様至上主義」思想
ビジネスの現場で「相手を立てる」ことは重要だとされ、QCD (=Quality (品質)・Cost (コスト)・Delivery (納期)) も重要視される。顧客・取引先が相手方に対して「高品質」「低価格」「短納期」を期待・要求するのは今も昔も変わらない。その一方で、円安の加速や原材料価格の高騰など、企業を取り巻く環境は厳しさ

を増している。本来なら、材料価格の高騰分を価格に転嫁して乗り切るべきところ、デフレ脱却は遅々として進まない。ならば、企業努力で吸収すべきなのだが、もはや企業努力だけで吸収できる範囲を超えている。こうした事実が相まって、「トクサイ（特別採用の略）」が常態化して社内で問題視されているケースや、原価を下げる名目で仕様書に記されていない資材を使用した事実を顧客・取引先に伏せて納品するといった不正・不適切な行為も散見される。

次いで、納期について、深刻な人手不足をよそ目に、「納期を守ることが仕事だ」を旨とする納期絶対主義の信奉者も多い。加えて、本社管理部門と製造現場との関係は時に主従関係にある。つまり、本社が「主」で、製造現場が「従」になって、本社管理部門から製造現場に発破をかけるのである。なかでも、「納期はマスト（MUST）」という言葉は、「何が何でも納期は守れ！」という強い指令的な意味を持つ。そのため、現場で働く社員のなかには、法令に定める検査をスルーしたり、顧客・取引先との取決めに逸脱してでも、納期を守ろうとする社員も出てくる。もちろん「本社管理部門」や「本社の人間」は、「それはそれ、これはこれ」で、「法令等や相手先との契約を反故にしてまで納期を守れ」などとは一言も言っていない。だがしかし、本社－現場間の主従関係を背景に、現場で働く社員の耳には「納期を守るためには不正もやむなし」と聴こえるのだという。

（２） ないない尽くしの現状と予算主義 顧客・取引先の求めるQCD——高品質・低価格・短納期——を満すため、「背に腹は代えられぬ」とばかりに不正に走る社員がいる。相手の期待や要望に応えたいという気持ちが、規範意識の希薄化を招き、延いては不正な行動選択を正当化するのである。こうした社内・職場の現実に輪をかけるかのように、「慢性的な人

不足」や「「残業＝悪」の風潮下での労働時間の制約」などといった「ないない尽くしの現状」下での「徹底した予算主義」が日本企業の現場を覆っている。

ないない尽くしの現状①：コンプライアンス経営が招く人手不足 ここ最近の日本企業で問題視されているのは、人手不足である。現場で働く人の誰もが、あたかも口裏合わせしたかのように「人が足りない」という。ただでさえ人が足りないのに、法定の「産前産後休業」「育児休業」「介護休暇」の取得が推奨され、男性の出生時育児休業や育休の取得率に至ってはコンプライアンス指標に組み込まれている。加えて、メンタルヘルス不調により休職中の社員も少なからずいる。こうした人手不足の問題に対して、人事部は何もせずに傍観しているわけではない。具体的には、代打となる人材をアルバイトやパートで補充している。ただ、いかんせん仕事の習熟度が低く、いてもいなくても一緒なのだという。

ないない尽くしの現状②：時間外労働の上限規制強化や形だけのノー残業デーの導入 「仕事量が多いのに残業できない」「仕事に必要な知識やスキル・技術を持つ人が足りない」といわれる。仕事量が一定で、職場の頭数が減れば、一人当たりの仕事量は増大する。かつては、仕事一筋の社員がいた。しかし今となっては、働き方改革の一環で残業禁止令を出す会社も増えている。また、残業ゼロとまでいかなくとも、時間外労働の上限規制が強化されたため、仕事を巻き返すための残業を増やすこともままならなくなってきている。加えて、週1～2日程度を「ノー残業デー」として設定するため、自分たちの思うように仕事を進められなくなってきている。「ノー残業デー」を導入し

たがために、実労働時間が（導入前よりも）増えるケースも少なくない。

徹底した予算主義：予算達成圧力 ないない
尽くしの状況下でもなお「(右肩上がりを経済下での) 売上至上主義」という成功体験から脱しえない経営陣も多い。だとすれば、「売上目標の達成はMUST」「売上達成に対する過度なプレッシャー」「売上業績への貢献度による人事評価」などといった要因は今後も不正の温床となる可能性を否定できないのではないだろうか。なぜなら、社員のやる気を引き出すための仕組みが裏目に出て不正を働く人がいるからである。あるいは「高い評価を得たいため」「目の前の数字やノルマにとらわれて」など、社内の人事評価・報酬制度が重くプレッシャーとなつてのしかかり、悪いことだとわかっていながら、強引な販売勧奨や虚偽報告に走って転落する人も減らないのではないか。現に、職場の壁に張り出された営業成績のグラフの長短が目に入って、「つい出来心で…」とかいう話も耳に入ってくる。「目標設定の仕方によっては、不正な選択肢を取って選び取った方が当人のためになる」のは今も昔も変わらない。

6. むすび

本論文は、「よくないこと」だと知りながら、「背に腹は代えられぬ」「不正もやむなし」とばかりに不正な行動を選択する人間心理の複雑さにスポットライトを当てた。本論文で明らかになったことは、現場で働く社員が不正に手を染める要因は一元的でなく、様々な要因が複雑に絡み合って不正な行動が選択されるという否定せざる事実である。たとえば、「結果を出すためには、不正もやむなし」と考える人もいれば、会社（部門）の名の下に不正を働く人もいる。あるいは、善し悪し何も考えずになかば平然と不正を働く人もいる。さ

らに言えば、社内や職場で波風を立てるのが面倒で「長い物には巻かれろ」とばかりに不正に走る人もいれば、苦楽を共に分かち合った同僚のためを思って普段では考えられないような大胆な不正に打って出る人もいる。

ここ最近、コンプライアンス対応にまで手が回らない現場の事情が深刻化している。具体的には、顧客・取引先の求めるQCD——高品質・低価格・短納期——を満たすため、「背に腹は代えられぬ」とばかりに不正を働くのだという。相手の期待や要望に応えたいという気持ちや、規範意識の希薄化を招き、延いては不正な行動選択を正当化してしまうのである。こうした現場の事情に輪をかけるかのように、「慢性的な人不足」や「(「残業＝悪」の風潮下での) 労働時間の制約」などといった「ないない尽くしの現状」の下で「徹底した予算主義」が日本企業の現場を覆っている。以上の事実発見を踏まえると、「現行のコンプライアンス推進体制は、現場で働く社員の置かれた状況や職場の実態を織り込んで構築・運用されているのか」という疑問を抱かざるを得ない。現場で働く人間の実態に目を遣ることなく、ただやみくもに経営陣が「コンプライアンスの重要性」を声高に唱えても、現場は白けるだけではないだろうか。こうしたコンプライアンス推進体制のギャップ分析については今後の課題である。

謝辞 本投稿論文の審査の過程では、匿名の査読者A・査読者Bの御二方から多くの示唆に富むコメントを頂戴いたしました。この場を借りて心より厚く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費19K01883の助成を受けたものです。

注

- (1) 社内・職場不正の実態に関わる基礎的な情報は、(1) ABC社（東京証券取引所スタンダード市場上場）：全社員対象のコンプライアンス研修で実施したWebアンケート調査（2023年度第1四半期に計7回実施）自由記述の記載内容（①本社管理部門回答者の文字総数：8721文字、②工場勤務社員の文字総数：4783文字）、(2) 123社（東京証券取引所プライム市場上場）：昇格時コンプライアンス研修で実施したWebアンケート調査（2023年度第3四半期に計5回実施）自由記述の記載内容（文字総数：6375文字）、及び(3) XYZ社（東京証券取引所スタンダード市場上場）：全社員対象の就業意識アンケート（2023年度第3四半期中に計10日間実施）自由記述の記載内容（文字総数：29712文字）を基に収集した。また、アンケート調査実施の方法については、セルフ型アンケートシステム「マクロミル社－Questant（クエスト）」を使用し、回答者のデータは統計的な処理をおこなって匿名化している。
- (2) Badaracco, J. L. (1997). p.9.
- (3) Wicks, A. C et al., (2010). p.16.
- (4) Treviño, L. K et al., (2000). p.129.
- (5) Badaracco, J. L. (1997) *op. cit.*, p.28.
- (6) アリストテレス著・朴一功訳（2002）『ニコマコス倫理学』、京都大学学術出版会、299-323頁。
- (7) 相澤康隆（2009）「アリストテレスのアクラシア論：伝統的解釈とその修正」、『哲学』60号、8頁。
- (8) 同上論文、121-135頁。
- (9) Wolfe, D. M. (1988). p.145.

- (10) Greenbaum R. L et al. (2012). pp.350-351.
- (11) Umphress, E. E et al. (2010). p.770.
- (12) Umphress E. E et al. (2011). p.626.
- (13) *ibid.* p.627.
- (14) 日本経済新聞「企業不祥事の原因、共同体的一体感が影響」2017年12月22日付け
- (15) 三菱電機株式会社「調査報告書」（2021年10月1日）170頁。

参考文献（英語）

- Babalola, Mayowa T., Greenbaum, Rebecca L., Amarnani, Rajibv K., Shoss, Mindy. K., Deng, Yingli., Garba, Omale A and Guo, Liang. (2019). “A Business Frame Perspective on Why Perceptions of Top Management’s Bottom-Line Mentality Result in Employees’ Good and Bad Behaviors”, *Personnel Psychology*, 73 (1), pp.1-23.
- Badaracco, Joseph L. (1997). *Defining the Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right*. MA: Harvard Business School Publishing. (金井壽宏・福嶋俊造訳「「決定的瞬間」の思考法——キャリアとリーダーシップを磨くために」東洋経済新報社、2004年)
- Baumhart, Raymond C. (1961), “How Ethical are Businessmen?”, *Harvard Business Review*, 39 (5), July- August, pp.6-31.
- Brown, Michael E. and Treviño, Linda K. (2006). “Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups”, *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), pp.954-962.
- Chen, Anjier and Treviño, Linda K. (2022). “Promotive and Prohibitive Ethical Voice:

- Coworker Emotions and Support for the Voice”, *Journal of Applied Psychology*, 107(11), pp.1973-1994.
- den Nieuwenboer, Niki A., da Cunha, João Vier and Treviño, Linda K. (2017). “Middle Managers and Corruptive Routine Translation: The Social Production of Deceptive Performance”, *Organization Science*, 28 (5), pp.781-803.
- den Nieuwenboer, Niki A., Kish-Gephart, Jennifer J., Treviño, Linda K., Peg, Ann C., and Reychav, Ieychav. (2023) “The Dark Side of Status at Work: Perceived Status Importance, Envy, and Interpersonal Deviance”, *Business Ethics Quarterly*, 33 (2), pp.261-295.
- Detert, James R., Treviño, Linda K., Burris, Ethan R. and Andiappan, Meena. (2007). “Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unit-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp.993-1005.
- Feldman, Martha S and Pentland, Brian T. (2003). “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), pp.94-118.
- Feldman, Martha S and Pentland, Brian T. (2022). “Routine Dynamics: Toward a Critical Conversation”, *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), pp.846-859.
- Greenbaum, Rebecca L., and Mawritz, Mary B. (2012). “Bottom-Line Mentality as an Antecedent of Social Undermining and the Moderating Roles of Core Self-Evaluations and Conscientiousness”, *American Psychological Association*, 97 (2), pp.343-359.
- Greenbaum, Rebecca L., Bonner, Julena M., Mawritz, Mary B., Butts, Marcus M and Smith, Michey B. (2020). “It is All about the Bottom Line: Group Bottom-Line Mentality, Psychological Safety, and Group Creativity”, *Journal of Organizational Behavior*, 41 (6), pp.503-517.
- Greenbaum, Rebecca L., Mawritz, Mary B and Zaman Nazifa. N. (2023). “The Construct of Bottom-Line Mentality: Where We’ve Been and Where We’re Going”, *Journal of Management*, 49 (6), pp.1-39.
- Hericher, Corentin and Bridoux, Flore. (2023). “Employee’s Emotional and Behavioral Reactions to Corporate Social Irresponsibility”, *Journal of Management*, 49 (5), pp.1533-1569.
- Nash, Laura L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager’s Guide to Resolving Ethical Problems*. MA: Harvard Business School Publishing. (ローラ・ナッシュ／小林俊治・山口善昭訳 (1992年)『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)
- Quade, Matthew J., McLarty, Benjamin D and Bonner, Julena M. (2019). “The Influence of Supervisor Bottom-Line Mentality and Employee Bottom-Line Mentality on Leader-Member Exchange and Subsequent Employee Performance”, *Human Relations*, 73 (8), pp.1157-1181.
- Quade, Matthew J., Bonner, Julena M and Greenbaum, Rebecca L. (2022). “Management without Morals: Construct Development and Initial Testing of Amoral Management”, *Human Relations*, 75 (2), pp.273-303.

- Schmocker, David., Tanner, Carmen., Katsarov, Johhanes and Christen, Markus. (2023). "Moral Sensitivity in Business: A Revised Measure", *Current Psychology*, 42, pp.10277-10291.
- Tenbrunsel, Ann E and Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making : Where We've Been and Where We're Going, *Academy of Management Annals*, 2 (1), pp.545-607.
- Treviño, Linda K., Hartman, Laura P and Brown, Michael. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42 (4), pp.128-142.
- Treviño, Linda K., den Nieuwenboer, Niki A and Kish-Gephart, Jennifer, J. (2014). (Un) Ethical Behavior in Organizations, *Annual Review of Psychology*, 65, pp.635-660.
- Umpress, Elizabeth E., Bingham, John B Mitchell, Marie S. (2010). "Unethical Behavior in The Name of The Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), pp.769-80.
- Umpress, Elizabeth E., Gardner, Richard G., Stoverink, Adam C and Leavitt, Keith. (2020). "Feeling Activated and Acting Unethically: The Influence of Activated Mood on Unethical Behavior to Benefit a Teammate", *Personnel Psychology*, 73, pp.95-123.
- Umpress, Elizabeth E and Bingham John B. (2011). "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors", *Organization Science*, 22 (3), pp.621-640.
- Werhane, Patricia H and Moriarty Brian. (2009). "Moral Imagination and Management Decision Making", Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Wicks. Andrew C., Freeman, Edward R., Werhane, Patricia H and Martin, Kirsten E. (2010). *Business Ethics: A Managerial Approach*. Prentice Hall Pearson.
- Wolfe, Donald M. (1988). "Is There Integrity in The Bottom Line: Managing Obstacles to Executive Integrity", In S. Srivastva (Ed.), *Executive integrity: The search for high human values in organizational life*. CA: Jossey-Bass/Wiley. pp.140-171.

参考文献（日本語）

- 會澤綾子（2023）「技術的問題における慣習的な不正行為の継承と規範化—三つの視点で見る自動車会社の燃費不正問題—」『組織科学』第57巻第2号、4-18頁。
- 北居明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一（2018）「「組織のため」の罫：非倫理的向組織行動研究の展開と課題」『組織科学』第52巻第2号、18-32頁。
- 砂口文兵・鈴木竜太（2021）「経営組織におけるBottom-Line Mentality（BLM）の課題と展望」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー

消費者市民行動に関する一考察

— 消費者の知覚価値とCSR認知に焦点をあてて —

A Study of Consumer Citizenship Behavior:
Focusing on Consumer Perceived Value and Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility

清華大学経済管理学院 School of Economics and Management, Tsinghua University	杜 雨 軒 Yu-Xuan Du
清華大学五道口金融学院 PBC School of Finance, Tsinghua University	沈 秋 蓮 Qiu-Lian Shen
神戸大学大学院経営学研究科 Graduate School of Business Administration, Kobe University	李 方 堃 Fang-Kun Li

ABSTRACT

With the rise of the platform economy and the growing influence of social media, the relationship between consumers and businesses has evolved beyond the conventional buyer-seller paradigm. Consumers are no longer mere passive recipients of value but have emerged as co-creators, actively participating in various facets of value creation. Beyond mere purchasing activities, consumers are increasingly engaged in non-purchase behaviors such as advocacy, feedback, helping, tolerance as consumer citizenship behavior (CCB). This study aims to explain the intricate relationship between consumer perceived value (CPV), consumer perceived corporate social responsibility (CPCSR), and their interaction effect on various dimensions of CCB. Our findings intend to provide new insights into consumer behavior theory while offering businesses effective strategies to better align with consumer needs and actions. By examining both the 'soft' aspects represented by CSR and the 'hard' aspects related to actual offerings, this research systematically addresses the role these elements play in promoting CCB.

キーワード

消費者市民行動 (CCB)、消費者の知覚価値 (CPV)、消費者の CSR 認知 (CPCSR)、交互作用効果、重回帰分析

1. はじめに

ICTの発展やソーシャルメディアの普及に伴い、消費者はもはや情報を受動的に受け取るだけの存在ではなく、市場のトレンドに積極的

に参加し影響を与える重要な役割へと変わってきた。このような環境の中で、消費者市民行動 (Consumer Citizenship Behavior, CCB) は企業の持続可能な成長を支える重要な要素の

1つとして広く議論されている (Chan et al., 2017)。CCBは、消費者が企業、従業員やほかの消費者に対して、商品の推薦、助言、有益なフィードバックを提供するプロセスのことを指す (Zhu et al., 2016 ; Kim et al., 2020) が、企業にとって大きなビジネス価値を生み出し、市場における競争力を効果的に向上させる (Dalmoro et al., 2019 ; Rather, 2020)。そのため、CCBは多くの企業に、消費者と密接に交流して長期的な関係を構築し、市場での地位を強化するための重要な戦略的資源とみなされている。

CCBを生み出すための前提は、企業が宣伝し、あるいは実際に提供している価値ではなく、消費者に知覚された彼ら自身や社会全体に対してどれだけの価値を提供しているかにかかっている (Garrouch & Ghali., 2023 ; Gong et al., 2021)。このような知覚価値は、消費者が知覚した、企業の製品・サービスに関わる直接的な価値だけでなく、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) に関わる間接的な価値も含まれる。そのうち、消費者の知覚価値 (Consumer Perceived Value, CPV) は、製品・サービスの便益とそのコスト (金銭、時間、労力など) の相対評価のことを指し (Gale, 1994)、この評価は消費者と製品の関係の構築、消費者の意思決定に与える影響において重要な役割を果たしている (Tuskej et al., 2013)。一方で、消費者のCSR認知 (Consumer Perceived CSR, CPCSR) は、企業の実際のCSRとは異なり、企業がCSRへのコミットメントやCSRに取り組む行動に対する消費者の総合的な評価のことを指す (Lichtenstein et al., 2004 ; Ghanbarpour & Gustafsson, 2022)⁽¹⁾。

消費者が商品と企業の価値を評価する重要な基準として、CPVとCPCSRの間に交互作用効果も存在している。消費者は通常、製品・

サービスの価値を基に購買意思決定を下すが、企業のCSR活動が良好であることを認識すると、その製品に対する行動傾向がより強化される可能性がある。これは、積極的にCSR活動に取り組む企業が提供する製品やサービスに対する信頼が高まるためであり、高いCSR水準を持つ企業に対する消費者のポジティブな認知的連想が、その企業の製品やサービスに対する消費者の評価を強化することを意味する。逆に、CSR水準が低いと認識される場合、企業やその提供物に対する消費者の評価は低下する可能性がある (Pomeroy & Dolnicar, 2009)⁽²⁾。このように、CPVとCPCSRの相互作用は、消費者が製品や企業に対して持つ認識や行動に重要な影響を及ぼす。それゆえ、CPVとCPCSRの相互作用を検討することは消費者行動研究において極めて重要である。

先行研究では、CPVとCPCSRそれぞれが購買意欲、顧客満足、ロイヤリティなどを通じてCCBに与える影響を探った研究や (Kim & Tang, 2020 ; Luo et al., 2018)、CPVとCPCSRを媒介変数として他の変数とCCBとの関係を探った研究がいくつかある (Aljarah, 2020 ; Fatma et al., 2020) が、CPVとCPCSRの両者はともにCCBに影響を与え、いかにCCBを形成させるかについては、更なる解明が必要である。また、CCBを単一の全体として捉える研究がほとんどであるが、CCBにおける内在的な多次元性が見過されている。

以上をふまえ、本研究の目的は、先行研究で扱われてこなかった「CPCSR、CPVおよびそれらの交互作用とCCBの各行動次元との関係」を明らかにし、企業のCSR水準およびその提供物 (製品・サービス) の価値水準に対する消費者の認知がCCBの促進においてどのような役割を果たすのかという疑問に体系的に答えることにある。これを通じて、CCBへの理解

を深め、消費者行動論に新たな洞察を提供するとともに、企業がどのように消費者のニーズを的確に満たし、ポジティブな行動へと導くための効果的な示唆を与えたい。

2. 先行研究

2.1 CCBとその関連研究

Groth (2005) は、CCBを、組織にとって生産には必要ではないが、実際に有益である自発的かつ裁量的な行動と述べている。Nagy & Marzouk (2018) は、CCBをほかの顧客を助け、企業を支援するための顧客の自発的な行動と捉えているが、顧客自身がほかの顧客を助けたりサポートしたりすることを励ます行動、サービスを改善するために事業者フィードバックを提供する行動、事業者の製品を積極的に推奨または共有する行動や、企業の支持者として歓迎されない状況を許容する行動などが含まれる。

CCBに関する既存研究の多くは、CCBの規定要因を探求し、それらとCCBの関係を明らかにすることに焦点を当ててきた。例えば、消費者の体験 (Kim & Choi, 2016)、口コミ (Kim et al., 2020)、エンゲージメント (Hur et al., 2018)、満足度 (Tonder & Beer, 2018)、消費者とのコミュニケーションの方式 (Kim, 2019) など消費者関連の要因、および企業の製品・サービスの質 (Chung, 2006 ; Liu et al., 2016 ; Natarajan et al., 2023)、消費者に対する企業の感情的コミットメント (Tonder et al., 2018)、CSR活動 (Nguyen & Pervan, 2020)、情報の透明性 (Deng & Yang, 2022) など企業関連の要因が挙げられる。

上記の研究では、CPVやCPCSRがCCBに及ぼす影響を直接的に探求していないが、CPVとCPCSRをCCBの調整変数あるいは媒介変数として用いている研究が多少あるため、消費者認知の重要性は目立つと考えられる。さらに、

CPVとCPCSRは、消費者の視点から見た企業に対するハード面とソフト面の制約を反映しており、この両面で消費者に全面的に受け入れられることがCCBの可能性を促進する上でより役立つだろう。しかし、CPVとCPCSRを結びつけて考慮し、その交互作用がCCBに及ぼす影響を論じた研究は未だにない。

一方、消費者市民行動 (CCB) は単一の行動ではなく、様々な行動の集合体として特徴付けられる。心理的・社会的・倫理的要因に関わる消費者行動の複雑性と多様性に光を当て、より効果的なマーケティング戦略の開発に役立つため、企業にとってCCBの多次元性を把握することは非常に重要である。Yi & Gong (2013) は包括的な視点から、CCBを推薦、フィードバック、援助、許容という4つの行動次元に類型化し、各次元が異なる心理的、社会的要因によって動機づけられる可能性を述べた。この分類はCCBをより深く理解し、CCBの各次元の影響要因を詳細に分析するための枠組みを提供し、消費者行動の様々な側面を総合的に捉え、消費者と企業の関係における複雑なダイナミクスを探索することに大いに役立つため、多くの研究に用いられる (Kim et al., 2020)。

しかしながら、現在の研究はほとんど、CCBを全体として捉える (e.g. Guan et al., 2022 ; Yang et al., 2022) か、CCBの下位概念を個別に分析することに集中しており、独自性があるCCBの各下位次元を揃って探求する研究はそれほど多くない。本研究では、CCBの多次元性を考慮し、CPVとCPCSR、およびそれらの交互作用がCCBとその下位次元に及ぼす具体的な影響を明らかにし、消費者と企業の関係における新たな洞察を提供しようとする。これまででない新規性と学問的意義を有する。

2.2 CPV、CPCSRとCCB

社会的交換理論 (Blau, 1964) により、互恵性の原理は知覚価値の形成において中核的な位置を占めている。製品・サービスの価値を知覚し、企業との交互作用において「公平」または「期待を超えた」ことを感じる場合に、消費者は役割外行動を追加して企業に還元する可能性がある (Choi & Lotz, 2017)。この点では、CSRも消費者行動に大きな影響を及ぼし、企業およびその製品・サービスに対する消費者の好意的な反応をもたらすことができる (Kalajdzic & Zabkar, 2017)。だが、企業と消費者の情報が非対称的なので、すべての企業努力は着実に効果を発揮できるわけではない。消費者に企業の製品・サービスやCSRの価値水準を正確に認識させることは、彼らのさらなる好意的な反応を引き起こす原動力となる (Fatma & Rahman, 2016)。消費者のCSRに対するポジティブな認識は、単に企業イメージや知覚価値に影響を与えるだけでなく、これらの要素が相互に作用し合い、消費者の行動傾向に対してより強い影響を及ぼす可能性がある。すなわち、CPVの影響力はCPCSRが高い時に増幅され、またCSRに対する消費者のポジティブな認識は、CPVが高い場合にCCBに対してより大きな影響をもたらす (Hur et al., 2020 ; Norouzi & Teimourfamian, 2023)。よって、以下の仮説を導出する。

H1 : a) CPV、b) CPCSR、およびc) 両者の相互作用はCCBに正の影響を与える。

2.3 CPV、CPCSRと推薦行動

推薦行動は、ある特定の製品・サービス、ブランド、企業に対する消費者の好意的な評価の外的表象として考えられ、口コミ、オンライン評価、ソーシャルメディアでの共有、紹介制度への参加など幅広い行動が含まれる (Xu et al., 2022)。市場の変化とともに、消費者が推

薦を行う要因をより深く探求することが話題となるが、CPVは消費者の推薦を後押しする重要な要因の1つと認識されている。Syah & Olivia (2022) によると、消費者はCPVが期待を上回った場合に、他人に推薦する傾向が強いと指摘した。Karaosmanoglu et al. (2016) によると、消費者はCSR水準が高いと認識する企業の製品・サービスを推薦する傾向が強いと述べている。また、Animashaun et al. (2016) はCSRとCPVの交互作用が消費者の満足度と口コミに及ぼす影響を議論した。よって、以下の仮説を導出する。

H2 : a) CPV、b) CPCSR、およびc) 両者の相互作用は推薦行動に正の影響を与える。

2.4 CPV、CPCSRとフィードバック行動

フィードバック行動は、消費者による製品・サービスに対する提案、評価のことを指し、結果として企業の製品・サービスの品質改善を助ける行動である (Istanbuluoglu et al., 2017)。Patterson & Spreng (1997) は、CPVは購入前の段階で重要な役割を果たすだけでなく、購入後の段階にも蔓延しており、満足度や推薦が明らかに影響されていると主張している。高いCPVは消費者のブランド・ロイヤリティとエンゲージメントを強化することに役立ち、消費者が価値ある提案を提供することを通じ、品質改善や企業活動に積極的に参加するようになる (Li, 2015)。

一方、CPCSRはフィードバック行動にも大きな影響を及ぼす。消費者が企業のCSR活動に満足している場合に、企業に製品改良や戦略立案に向けた提案を行う可能性が高くなる (Yu et al., 2021)。Kim et al. (2020) は、公正な価格政策、雇用創出、環境の持続可能性への支援といった企業のポジティブな行動がCPCSRを強化し、消費者と企業間の交互作用を強化できることを示唆している。ソーシャルメディア環

境において、CPCSRとCPVの効果がさらに増幅され (Ebrahimi et al., 2022)、共に進化することでCCBをさらに促進する。そのため、本研究は以下の仮説を導出する。

H3 : a) CPV、b) CPCSR、およびc) 両者の相互作用はフィードバック行動に正の影響を与える。

2.5 CPV、CPCSRと援助行動

援助行動は、非金銭的動機に基づく自発的で無報酬の相互支援行動である (Choi & Lotz, 2017)。これは、ある消費者が製品・サービスあるいはブランドについて深い知識と経験を持っており、他の消費者が助言を求めている場面で発生する行動である。援助行動は一般的には、購入経験を共有したり、問い合わせに答えたり、使用上のアドバイスを提供したりすることであり、消費者間でおこるインタラクションに現れる (Xian, 2022)。

他の変数との関係から見ると、高いCPVは消費者と製品の関係を維持することに役立つだけでなく、消費者間の援助行動を促進することもできる (Itani et al., 2019)。Kim (2020) は、企業のCSR水準が高いと認識される場合に、消費者は企業の宣伝者になる可能性が高くなり、積極的に企業や製品に関する協力的な情報を共有すると論じている。このような共有や発信は、企業に対する支援行動だけでなく、より多くの消費者に有益な情報を発信するという消費者間の支援行動でもある。それと同時に、CPCSR自体も特別な知覚価値とみなすことができる。消費者は組織のCSR活動を自分の価値観や信念に合致していると認識した場合、その企業の製品・サービスを購入しようとする気持ちが高まるだけでなく、他の消費者を支援しようとする気持ちも高まる可能性がある。CPVとCPCSRが同時に作用する際に、消費者間の相互支援行動はさらに強化される (Khawaja &

Mostapha, 2021)。例えば、積極的にCSRに取り組む企業が品質の高い製品・サービスを提供した場合、消費者はその提供物自体を購入するだけでなく、ソーシャルメディア、対面でのコミュニケーション、あるいは他のプラットフォームを通じて積極的に共有・推奨する傾向があるため、より多くの援助行動を促す。よって、以下の仮説を導出する。

H4 : a) CPV、b) CPCSR、およびc) 両者の相互作用は援助行動に正の影響を与える。

2.6 CPV、CPCSRと許容行動

許容行動は、企業の製品・サービスにおける欠陥や欠点に対して消費者が寛容する態度のことを指す。これは、企業の失敗に対して単に批判するのではなく、消費者が企業の失敗を許容し、改善の機会を与えることである (Filho & Anez, 2021)。Wu (2011) によると、消費者が製品・サービスに対して高い価値を知覚した場合、満足度やロイヤリティーが高くなり、企業に対する許容度を引き上げる。また、CSRは満足度とロイヤリティーを向上させ、高水準のCSRが企業と製品に対する理解を高める効果がある (Connor & Assaker, 2022)。CPVとCPCSRが許容行動に正の影響を与えることを想定すると、両者の交互作用効果も許容行動に正の影響を与えると考えられる。よって、以下の仮説を導出する。

H5 : a) CPV、b) CPCSR、およびc) 両者の相互作用は許容行動に正の影響を与える。

3. 研究デザイン

3.1 データ収集とサンプルの特徴

2023年4月29日から30日にかけて、筆者はスタッフとして、所属している大学が開催した開学112周年記念式典で一連のイベントに参加した。ある会場の講演が終わった際に、会場に集まった数百人の卒業生に研究への招待状を

配った。調査対象は学歴が同一ではなくて出身業界も異なるが、高い意識、高い学習能力、幅広い知識という特徴があるため、CSRに対して一定の理解や見識を持っていると想定する。

本研究では、あわせて400枚の質問票を配布し、242枚の回答が回収された。その中で、記入漏れや明らかな論理的誤りのある質問票を除いた有効回答は196枚で、回収率は49.0%であった。参加者の62.7%は男性で、年齢は21～61歳であった (M=38.20, SD=11.19)。調査対象の全員が大学以上の教育を受け、63.5%が大学院以上の教育を受けた。

3.2 測定方法と変数

本研究では、英語の質問票を翻訳し、2人のバイリンガル学者によって逆翻訳された。これに基づき、3名のCSR専門家とマーケティング学者が逆翻訳版の質問票を評価し、測定尺度の表面的妥当性を検証した。質問票は、リッカートの尺度を採用し、参加者の回答を5段階に分ける (1 = 「全くそう思わない」、5 = 「全くそう思う」)。

CPCSRに関しては、Ailawadi et al. (2014) が提示した4つの項目を用いた ($\alpha = .810$, CR = .816, AVE = .528)。CPVに関しては、Loureiro

et al. (2012) とRyu et al. (2008) が提示した3つの項目を用いた ($\alpha = .815$, CR = .816, AVE = .596)。CCBに関しては、Yi & Gong (2013) が提示した推薦 ($\alpha = .822$, CR = .824, AVE = .609)、フィードバック ($\alpha = .830$, CR = .831, AVE = .623)、援助 ($\alpha = .897$, CR = .898, AVE = .688)、許容 ($\alpha = .674$, CR = .677, AVE = .515) についてそれぞれ3項目、合計12項目を用いた⁽³⁾。

一方、仮説モデルの適合度について、19個の観察された変数に対する確証的因子分析(CFA)を行った結果、 $\chi^2/df = 2.517$ ($p < .001$)、RMESA = .088、SRMR = .057、CFI = .890、TLI = .856となったため、本モデルの適合度は良好であった。その上、構成概念妥当性に関して、モデルの収束的妥当性および弁別的妥当性の両側面から検討を行った結果から、許容範囲であると判断し、分析を進めた⁽⁴⁾。

4. 結果分析

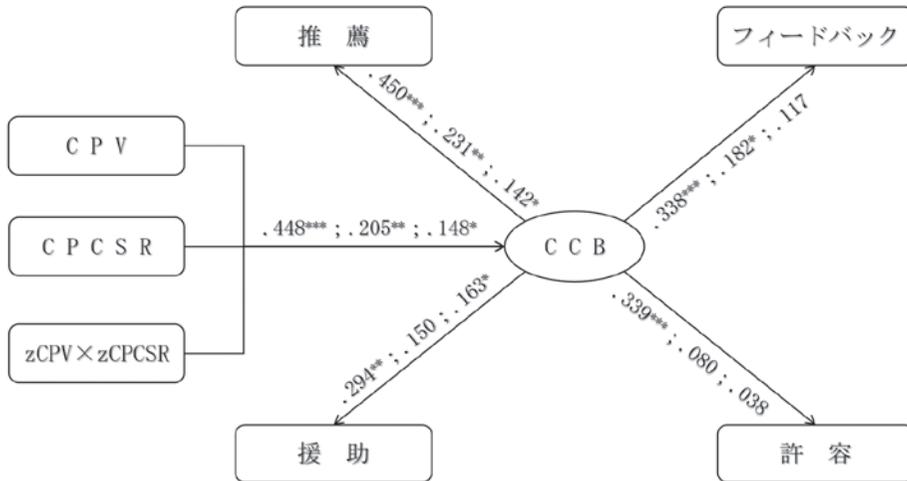
表1に欠損の無い回答に限った場合の各変数の記述統計量および相関係数を示した。CPV、CPCSR、CCBの4次元が相互にポジティブな関係であることを確認した。

表1 記述統計と相関

	M	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.
1. CPV	3.862	0.680					
2. CPCSR	3.765	0.703	0.628**				
3. 推薦	3.367	0.899	0.565**	0.488**			
4. フィードバック	3.313	0.967	0.427**	0.373**	0.629**		
5. 援助	3.406	0.944	0.353**	0.304**	0.563**	0.738**	
6. 許容	3.187	0.824	0.382**	0.286**	0.317**	0.324**	0.374**

注：N=196；**p<0.01。

図1 重回帰分析の結果



注：* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

SPSS 24を用いて重回帰分析を行い、CPCSR、CPVおよび交互作用がCCBとその各次元に及ぼす影響を分析した結果を図1に示した⁽⁵⁾。推薦、フィードバック、援助と許容のF値はそれぞれ37.192、17.382、12.284、11.354であり、有意確率はすべて.000となったため、5つのモデルにおいても独立変数全体が従属変数に有意な影響を与えることが示された。その上、重回帰分析の結果について、まず、CCB自体に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の標準化係数は0.205 ($p = .007$)、0.448 ($p = .000$)、0.148 ($p = .015$)であり、H1a、H1b、H1cが支持された。つぎに、推薦に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の標準化係数は0.231 ($p = .002$)、0.450 ($p = .000$)、0.142 ($p = .017$)であり、H2a、H2b、H2cが支持された。そして、フィードバック行動に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の標準化係数は0.182 ($p = .029$)、0.118 ($p = .000$)、0.097 ($p = .077$)であり、H3cは支持されなかったが、H3aとH3bは支持された。さらに、援助行動に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の標準化係数は0.150 ($p = .08$)、0.294 ($p = .001$)、0.163 (p

$= .017$)であり、H4aは支持されなかったが、H4bとH4cは支持された。最後に、許容行動に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の標準化係数は0.080 ($p = .35$)、0.339 ($p = .000$)、0.038 ($p = .581$)であり、H5aとH5cは支持されなかったが、H5bは支持された。

5. 考察

本研究は、CPV、CPCSRとCCBの関係を検討し、CPV、CPCSRと相互作用効果がCCB自体に有意な正の影響を与えることを確かめた上、CCBの各下位次元における三者の役割を明らかにした。研究結果は以下の3つとなる。

第一に、CPVがCCBの4次元に有意な正の影響を与えた点で仮説と一致している。これは製品・サービスやブランドの価値（品質や価格等）は消費者の諸行動を促進する最も重要な要素の1つであり、企業が市場競争力やブランド価値を向上させるための鍵となることを意味する。CPVは製品・サービスに対する消費者の満足と期待の程度を反映するが、CPVの高い製品・サービスに対して、消費者は推薦を通じて自分の判断力や自己評価を高め、フィード

バックを通じて継続的に製品・サービスの便益を獲得し、援助を通じて他者と社会関係を強化することが期待できるとともに、その中核的価値を重視することで一時的な欠点を許容する。この分析結果は、企業が製品・サービスの本質的価値を向上させ、消費者のニーズを満たすことが重要だと強調した。企業が提供する製品・サービスは常に市場と消費者の期待に沿ったものとなるよう、製品開発やイノベーションへの投資を続けるべきである。また、CPVが高い企業は、CCBをさらに高めるために、場合によっては還元キャンペーンやポイント制度などのインセンティブを導入し、消費者がポジティブな体験を共有することを推進するべきだと考えられる。

第二に、CPCSRは推薦やフィードバックに有意な正の影響を与えたが、援助や許容に有意な影響がなかった点で仮説とは異なった。CPCSRはCSRに対する消費者の認知と評価を反映するが、CPVに比べ、消費者の態度や購買意思決定に対する影響はそれほど直観的ではないと考えられる。CPCSRは社会全体の利益に関係しているため、消費者は個人レベルでの援助行動に目を向けるよりも、企業やブランドに対する好意的な評価を限定する傾向が強い。そして製品・サービスに不利益が発生する場合、たとえ企業のCSR水準が高くても、製品・サービスの欠陥やエラーをカバーできない。この分析結果に対して、企業はCSRプログラムを設けて消費者の参加を促し、フィードバックの機会を提供することなどの形で、CSRへの取り組みを製品の販売促進や消費者からのフィードバックの仕組みと組み合わせるべきである。また、単にCSRに優れていても、消費者が製品・サービスの欠点を許容するのに十分ではないため、企業は製品・サービスの基本的な品質や性能を保証することが消費者にCSRを適正に評価

させる前提であると認識すべきだろう。

第三に、両者の交互作用効果は推薦や援助に有意な正の影響を与えたが、フィードバックや許容に有意な影響がなかった点で仮説とは異なった。CPVとCPCSRの両方が高い場合、消費者は企業のCSR水準や提供物価値に対する期待が高まり、共に進化する好循環を形成させるものの、企業への要求の閾値も高まり、消費者の製品への満足度と企業のCSR行動への期待が相殺される可能性がある。好循環では、消費者は企業のCSR水準や提供物価値に満足し、企業の努力を認めることで、その商品を他人に薦め、ほかの消費者を助けることが多いのである。このようなポジティブな口コミと社会的影響力は、企業がより多くの潜在顧客を惹きつけることに効果的に貢献する。逆に、消費者は企業がCSR水準と提供物価値でより高い標準に達することを期待する場合、その商品が品質、性能や価格などで自身の要求に込んでいるかに、より注意を払うようになる。購入した製品が高められた基準を満たさない場合、消費者はネガティブなフィードバックを提供することを通じて不満を表す可能性があるため、企業努力に対する元々の好印象を相殺すると考えられる。また、企業の社会的無責任または消極的な取り組み姿勢を感じた場合、消費者は企業に対してより批判的・抵抗的になる恐れがある。この分析結果に対して、企業は、消費者との良好な関係や口コミを維持するために、消費者の期待を大切にし、バランスをとるべきである。

ただし、本研究にはいくつかの限界が存在する。まず、使用されたデータセットと調査対象により、結論の外部妥当性に疑問が生じる可能性がある。すべての消費者をカバーしていないため、特定の文化的・状況的文脈における消費者行動パターンの調査が不十分であった可能性がある。そして、本研究ではCPVとCPCSR

およびCCBとの関係についての結論を提供しているが、消費者の評価対象が広範囲にわたる可能性があり、これがCCBの理解や分析の正確性に影響を及ぼす可能性がある。また、消費者の文化的背景や社会経済的地位など他の媒介変数や調整変数も分析に含まれていないが、これらは分析結果に大きな影響を与える可能性がある。

これらは今後の研究の方向性を示唆している。第一に、本研究で用いられたデータセットと調査対象は限られるため、すべての消費者行動を説明しがたい。今後の研究では、より多様な文化的・地理的背景を含む消費者行動を検討することが重要である。第二に、本研究はCPVとCPCSRおよびCCBとの関係についての結論を提供しているが、他の媒介変数や調整変数が取り上げられていない。例えば、消費者の文化的背景や社会経済的地位などは、分析結果に大きな影響を与える可能性がある。加えて、CCBにおける消費者の評価の対象範囲が広く、一括して論じることの妥当性に疑問がある。消費者の評価対象の多様性を考慮し、CCBの各次元との交互作用をより詳細に理解するため、今後の研究では消費者の価値観や認知スタイルといった潜在的な要素を探求することが望まれる。最後に、CPVとCPCSRをより複雑な消費者行動モデルに組み込むことも重要である。例えば、消費者の満足度やロイヤリティとの関連性を検討することで、より洗練された理論的枠組みを構築し、実践的な戦略代替案を提供することができると思われる。

謝辞：本研究は、中国国家自然科学基金(NNSFC) (課題番号：71972114) により助成を受けた研究の一部である。なお、本稿の誤り・不備の責任は筆者に帰す。

注：

- (1) 本研究では、消費者が認識する企業のCSR水準に焦点を当てる。つまり、企業が消費者、地域社会、国家に対してどれだけの貢献をしているかについての消費者の認識を探求する (Handelman & Arnold, 1999)。
- (2) 積極的にCSRを実施することにはハロー効果があり、それがモラル・キャピタルを生み出し、企業にスピルオーバー効果をもたらすこともある。消費者から見れば、慈善寄付を積極的に行っている企業は社会を大切にしており、それ以外でも良いCSR活動を行っているはずだと消費者が認識しがちである。CSRを果たしている企業は、消費者に対しても責任を果たしており、その製品・サービスも高い信頼性を持っているわけである。一方、ネガティブ・ハロー効果では、企業の製品・サービス自体に明らかな品質上の問題がなくても、消費者はそれを疑問視し、製品・サービスに隠れた危険性や欠陥があると考え、それがさらに消費者のネガティブな行動を引き起こし、企業に悪影響をもたらす可能性がある。
- (3) 仮説を検証した際、消費者の特性変数が行動変数に対する影響を考慮した上 (Hur et al., 2018 ; Lee et al., 2017)、コントロール変数として、年齢 (年)、性別 (0 = 女性、1 = 男性)、教育歴 (年) の人口統計学的変数 (ダミー) を分析に加えた。
- (4) すべての項目のCronbach α が0.80を上回り、合成信頼性 (CR) が0.70を上回り、平均分散抽出 (AVE) が0.50を上回ったため、質問項目の内的整合性が高いことが示された (Fornell & Larcker, 1981)。また、各項目の因子負荷量が0.50を上回

り、AVEの平方根が各因子間相関の絶対値より高かったため、モデルの収束的妥当性および弁別的妥当性が高いことが示された。

- (5) CCBと推薦行動、フィードバック行動、援助行動、許容行動に対するCPCSR、CPVおよび交互作用の調整済みR²は、0.330と0.358、0.201、0.148、0.137であった。

参考文献

- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., Luan, Y. J., & Taylor, G. A. (2014) "Does Retailer CSR Enhance Behavioral Loyalty? A Case for Benefit Segmentation", *International Journal of Research in Marketing*, 31, pp.156-167.
- Aljarah, A. (2020) "The Nexus between Corporate Social Responsibility and Target-Based Customer Citizenship Behavior", *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (12), pp.2044-2063.
- Animashaun, A., Tunkarimu, T. I., & Dastane, O. (2016) "Customer Perceived Value Towards Convenience Stores in Malaysia, The Influence on Customer Satisfaction, Loyalty, and Retention", *Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets*, 2, pp.4-27.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Chan, K. W., Gong, T., Zhang, R., & Zhou, M. (2017) "Do Employee Citizenship Behaviors Lead to Customer Citizenship Behaviors? The Roles of Dual Identification and Service Climate", *Journal of Service Research*, 20 (3), pp.28-59.
- Cheung, M. Y., Luo, C., Sia, C. L. & Chen, H. (2009) "Credibility of Electronic Word-of-Mouth: Informational and Normative Determinants of On-line Consumer Recommendations", *International Journal of Electronic Commerce*, 13 (4), pp.9-38.
- Choi, L., & Lotz, S. L. (2018) "Exploring Antecedents of Customer Citizenship Behaviors in Services", *The Service Industries Journal*, 38 (9), pp.607-628.
- Connor, P. O. & Assaker, G. (2022) "Examining the Antecedents and Effects of Hotel Corporate Reputation on Customers' Loyalty and Citizenship Behavior: An Integrated Framework", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31 (5), pp.640-661.
- Dang, V. T., Nguyen, N., & Pervan, S. (2020) "Retailer Corporate Social Responsibility and Consumer Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Perceived Consumer Effectiveness and Consumer Trust", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, pp.82-102.
- Deng, X. & Xu, Y. (2017) "Consumers' Responses to Corporate Social Responsibility Initiatives: The Mediating Role of Consumer-Company Identification", *Journal of Business Ethics*, 142, pp.515-526.
- Deng, Y. Y., & Yang, Y. C. (2022) "Exploring the Role of Green Attributes Transparency Influencing Green Customer Citizenship Behavior", *British Food Journal*, 124 (5), pp.10-35.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2016) "Measuring Consumer Perception of CSR in Tourism Industry: Scale Development and Validation", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, pp.39-48.

- Filho, P. E., & Anez, M. E. M. (2021) "Why are You so Tolerant? Towards the Relationship Between Consumer Expectations and Level of Involvement", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, pp.102-126.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981) "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, 18 (3), pp.382-388.
- Gale, B.T. (1994) *Managing Customer Value*. New York Free Press.
- Garrouch, K., & Ghali, Z. (2023) "On Linking the Perceived Values of Mobile Shopping Apps, Customer Well-being, and Customer Citizenship Behavior: Moderating Role of Customer Intimacy", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, pp.103-139.
- Ghanbarpour, T., & Gustafsson, A. (2022) "How Do Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovativeness Increase Financial Gains? A Customer Perspective Analysis", *Journal of Business Research*, 140, pp.471-493.
- Groth, M. (2005) "Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries", *Journal of Management*, 31 (1), pp.421-458.
- Handelman, J.M., & Arnold, S.J. (1999) "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", *Journal of Marketing*, 63 (3), pp.187-218.
- Hur, W. M., Kim, H., & Kim, H. K. (2018) "Does Customer Engagement in Corporate Social Responsibility Initiatives Lead to Customer Citizenship Behaviour? The Mediating Roles of Customer-Company Identification and Affective Commitment", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25 (6), pp.1258-1269.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Kim, H. (2020) "When Does Customer CSR Perception Lead to Customer Extra-Role Behaviors? The Roles of Customer Spirituality and Emotional Brand Attachment", *Journal of Brand Management*, 27, pp.421-437.
- Istanbulluoglu, D., Leek, S., & Szmigin, I. T. (2017) "Beyond Exit and Voice: Developing an Integrated Taxonomy of Consumer Complaining Behaviour", *European Journal of Marketing*, 51 (6), pp.1109-1128.
- Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019) "Value Get, Value Give: The Relationships Among Perceived Value, Relationship Quality, Customer Engagement, and Value Consciousness", *International Journal of Hospitality Management*, 80, pp.78-90.
- Kalajdzic, A. M., & Zabkar, V. (2017) "Hold Me Responsible: The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation for Client-Perceived Value", *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (2), pp.1356-1389.
- Karaosmanoglu, E., Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016) "CSR Motivation and Customer Extra-Role Behavior: Moderation of Ethical Corporate Identity", *Journal of Business Research*, 69 (10), pp.4161-4167.
- Khawaja, L. A., A. E. A., & Mostapha, N. (2021) "The Mediating Effect of Customer Satisfaction in Relationship with Service Quality, Corporate Social Responsibility,

- Perceived Quality, and Brand Loyalty”, *Management Science Letters*, 11 (3), pp.763-772.
- Kim, E., & Tang, L. R. (2020) “The Role of Customer Behavior in Forming Perceived Value at Restaurants: A Multidimensional Approach”, *International Journal of Hospitality Management*, 87, pp.102-135.
- Kim, H. S., & Choi, B. (2016) “The Effects of Three Customer-to-Customer Interaction Quality Types on Customer Experience Quality and Citizenship Behavior in Mass Service Settings”, *Journal of Services Marketing*, 30 (4), pp.384-397.
- Kim, K. A., Byon, K. K., Baek, W., & Williams, A. S. (2019) “Examining Structural Relationships Among Sport Service Environments, Excitement, Consumer-to-Consumer Interaction, and Consumer Citizenship Behaviors”, *International Journal of Hospitality Management*, 82, pp.318-325.
- Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020) “The Effect of CSR on Corporate Image, Customer Citizenship Behaviors, and Customers’ Long-Term Relationship Orientation”, *International Journal of Hospitality Management*, 88, pp.102-120.
- Kim, S. (2019) “The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers’ CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception”, *Journal of Business Ethics*, 154, pp.1143-1159.
- Lee, S. & Cude, B. J. (2012) “Consumer Complaint Channel Choice in Online and Offline Purchases”, *International Journal of Consumer Studies*, 36 (1), pp.90-96.
- Li, M., Mao, J. (2015) “Hedonic or Utilitarian? Exploring the Impact of Communication Style Alignment on User’s Perception of Virtual Health Advisory Services”, *Journal of Interactive Marketing*, 35 (2), pp.229-243.
- Loureiro, S. M., Sardinha, I. M. D., & Reijnders, L. (2012) “The Effect of Corporate Social Responsibility on Consumer Satisfaction and Perceived Value: The Case of the Automobile Industry Sector in Portugal”, *Journal of Cleaner Production*, 37, pp.172-178.
- Moghadamzadeh, A., Ebrahimi, P., & Radfard, S. (2020) “Investigating the Role of Customer Co-Creation Behavior on Social Media Platforms in Rendering Innovative Services”, *Sustainability*, 12 (17), pp.26-69.
- Nagy, E. S. A., & Marzouk, W. G. (2018) “Factors Affecting Customer Citizenship Behavior: A Model of University Students”, *International Journal of Marketing Studies*, 10 (1), pp.54-70.
- Natarajan, T., Ramanan, D. V., & Jayapal, J. (2023) “Does Pickup Service Quality Explain Buy Online Pickup In-Store Service User’s Citizenship Behavior? Moderating Role of Product Categories and Gender”, *The TQM Journal*, Ahead-of-print.
- Ngo, V. M. & Pavelková, D. (2017) “Moderating and Mediating Effects of Switching Costs on the Relationship between Service Value, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Investigation of Retail Banking in Vietnam”, *Journal of International Studies*, 10 (1), pp.9-33.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014) “Consumers’

- Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation”, *Journal of Business Ethics*, 124, pp.101-115.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997) “Modelling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction, and Repurchase Intentions in a Business-to-Business Service Context: An Empirical Examination”, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), pp.414-434.
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2009) “Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? ”, *Journal of Business Ethics*, 85 (2), pp.285-301.
- Ryu, K., Han, H., & Kim, T. H. (2008) “The Relationships Among Overall Quick-Casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), pp.459-469.
- Syah, T. Y. R., & Olivia, D. (2022) “Enhancing Patronage Intention on Online Fashion Industry in Indonesia: The Role of Value Co-Creation, Brand Image, and E-Service Quality”, *Cogent Business & Management*, 9(1), pp.1-32.
- Tonder, E. V., & De Beer, L. T. (2018) “New Perspectives on the Role of Customer Satisfaction and Commitment in Promoting Customer Citizenship Behaviours”, *Journal of Economic and Management Sciences*, 21 (1), pp.18-43.
- Uzir, M. U. H., Jerin, I., Halbusi, H., Hamid, A. B. A., & Latiff, A. S. A. (2020) “Does Quality Stimulate Customer Satisfaction where Perceived Value Mediates and the Usage of Social Media Moderates? ”, *Heliyon*, 6, pp.1-19.
- Wu, L. (2011) “Satisfaction, Inertia, and Customer Loyalty in the Varying Levels of the Zone of Tolerance and Alternative Attractiveness”, *Journal of Services Marketing*, 25 (5), pp.310-322.
- Xu, J., Du, H. S., Shen, K. N., & Zhang, D. (2022) “How Gamification Drives Consumer Citizenship Behaviour: The Role of Perceived Gamification Affordances”, *International Journal of Information Management*, 64, pp.102-127.
- Xu, Q. (2022) “A Study of Consumers' Impulsive Buying Behavior Under the Interactive Situation of Live Webcast: Taking Individual Impulsive Characteristics as a Moderating Factor”, *Academic Journal of Business & Management*, 4 (10), pp.79-86.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013) “Customer Value Co-creation Behavior: Scale Development and Validation”, *Journal of Business Research*, 66 (9), pp.1279-1284.
- Zhang, F., & Li, N. (2022) “The Impact of CSR on the Performance of a Dual-Channel Closed-Loop Supply Chain under Two Carbon Regulatory Policies”, *Sustainability*, 14 (5), pp.30-61.
- Zhu, D. H., Sun, H., & Chang, Y. P. (2016) “Effect of Social Support on Customer Satisfaction and Citizenship Behavior in Online Brand Communities: The Moderating Role of Support Source”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, pp.287-293.

研究ノート

持続可能性概念から企業に求められる サステナビリティ経営の本質とメカニズム

The Essence and Mechanism of Sustainability Management Required of Companies Based on the
Exploration of Sustainability Concepts

開発エコノミスト 国際航業 **長谷川 浩 司**
Economist for Sustainability Development Koji Hasegawa

ABSTRACT

Due to the concept of sustainability is vague, it is not clear how companies should conduct sustainability management. To address this issue, this study examined the generation process of the sustainability concept and its value concept and presented an overall picture of the sustainability concept. Based on the case of palm oil, which condenses modern sustainability issues, showing the ideal form of sustainability management based on the core of each company's sustainability management, from initiatives related to RSPO. Finally, this research will present the ideal form of sustainability management in terms of corporate ethics.

キーワード

サステナビリティ、持続可能性、持続可能な発展、サステナビリティ経営、RSPO

I はじめに

1. 問題の所在

近年、Sustainability (以下「サステナビリティ」) という言葉が企業経営にも多用され、わが学会では『サステナビリティ経営研究』が創刊されている。しかしながらサステナビリティとは何かについての議論は十分でなく、曖昧な状態にあるのではなかろうか。

サステナビリティという言葉は、Sustainability Development (以下「持続可能な発展」) に起因していると考えられるが、この概念のルーツは明らかになっていない。持続可能な発展という言葉は、International Union for Conservation of

natureが1980年に公表した「World Conservation Strategy」に登場し、その後1987年にWorld Commission on Environment and Developmentから提唱されたとされる。ところが同委員会の提唱は学術的な基礎を持たず定義が曖昧と指摘されている (Cohen : 1998)。サステナビリティには多様な見解が存在し (Hopewood et al : 2005)、その原因としてサステナビリティの概念が曖昧であり (Norgaad : 1998)、さらに「持続可能性」と「発展」という矛盾する概念を合成しているからである (植田 : 2015)。Pearceらの調査によれば、同委員会の提唱後わずか2年で、その定義や解釈は100とおり以上になっ

たとえられる (Pearce et al : 1989)。このような曖昧な概念のままでは、その言葉の使用がグリーンウォッシュに利用され (Benson&Craig : 2018)、自然保護ではなく途上国における開発行為の擁護に利用されてしまう (Sachs : 2003)。

すなわちサステナビリティという言葉は曖昧で、依拠する持続可能な発展という概念も曖昧な状態にある。この状態での議論では、どのような経営課題や解決策がサステナビリティ経営なのかを示すことは困難であり、ここに大きな問題が存在している。

2. 先行研究を踏まえた研究課題及び研究方法

サステナビリティ経営に関する先行研究は、本学会でも『サステナビリティ経営研究』創刊号で多義多様な議論がされている。その中でたとえば水村 (2021) は、どうしたら経営が社会全体の幸せの総和を増やせるかを考え抜くこととし、高橋 (2021) は企業が継続的に成長するためにどう行動したら良いかという考え方を示している。しかしサステナビリティ経営とは何か、すなわち経営者はどのような課題をサステナビリティ課題と捉えて企業経営へ取り組むべきかの議論には及んでいない。「サステナビリティ」は、最も頻繁に使われる言葉でありながら最も理解されていない言葉であり、言葉だけが独り歩きしているという点で「戦略」と肩を並べる (Hart : 2010)。このサステナビリティという言葉は、英語での「maintain」の類義語として使用されていると考えられ、成長し続けることを表す。しかし語源のラテン語は、“Sustinere”であり、Sub (下から上に) + tenere (保持する) で構成される (Caradonna : 2014)。この言葉を利用する意義は、むしろ成長の「弊害」や「阻害要因」に向き合い、その「解決策」を議論することである。したがって本稿では、持続可能な発展に伴い生じる課題を解決しながら、どのように環境や社会と企業成長を連動させていく

か、その原動力は何かを論考したい。

具体的に本稿は、サステナビリティ経営のあり方を二つのアプローチから3つの課題を設定して探求する。第1のアプローチは、文献レビューである。課題1は、サステナビリティ概念の生成過程を明らかにすることである。課題2は、サステナビリティ価値概念を考察して概念発展プロセスの全体像を提示することである。第2のアプローチは、現代のサステナビリティ課題が凝縮されているパーム油の問題を題材にした事例研究である。課題3は、インタビュー調査等を基にしてサステナビリティ経営の核心を抽出して、サステナビリティ経営のあり方を示すことである。

II サステナビリティ概念の生成及び発展プロセス

1. サステナビリティの生成過程

サステナビリティは無限に多様な概念であるから、思考によってしか概念的に把握できない (Fressoz&Bonneuil : 2016)。膨大な先行研究を渉猟し、本稿の課題1であるサステナビリティ概念の生成過程を次の6段階で示す。

第1段階は、食料供給のサステナビリティである。この起源はJ.S.ミルの「経済学原理」やT.R.マルスの人口論に求められ、人口は等比級数的に増加するが食料は等差級数的にしか増加ができず、食料供給能力を超えてしまう問題である (梶川・小宮山 : 2011)。第2段階は、水産資源のサステナビリティである。これは、1946年の国際捕鯨取締条約及び1952年の北太平洋漁業協定で合意された最大維持可能漁獲量に由来し、水産資源を維持するために収穫高を持続可能な限度とする必要性である。第3段階は、途上国のサステナビリティである。開発途上国における経済発展という目的と、開発行為による資源の乱獲及び環境破壊という相互依存

性的問題、その根底にある途上国の貧困、経済格差という南北問題である。途上国は、経済発展及び人口増加への対応として、木材の伐採、マングローブ林伐採によるエビ養殖や工業化など自然を経済資源に転換することを迫られてきたのである（岩崎：2007）。第4段階は、サステナビリティという言葉の提唱である。1972年の国連人間環境会議で人間環境宣言及び国連国際環境行動計画の採択により「持続可能な発展」が提唱された。1987年の環境と開発に関する世界委員会報告書「Our Common Future」にて、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような発展」という概念が示されたのである。第5段階は、持続可能な発展への企業の誘引である。国連のアナン事務総長(当時)は、途上国の開発、環境や人権問題など多くの課題に対して、国連主導の解決には限界があると民間企業に訴えて、1999年に国連グローバルコンパクトが設立され民間企業の関与が始まった。その後2015年国連持続可能な開発サミットで「持続可能な開発目標（以下「SDGs」）」が採択され、マルチレベルによる持続可能な発展に向けた課題解決目標が設定された。これにより途上国への開発支援から、企業の取組みによる持続可能な社会への枠組みに発展したのである。第6段階は、循環型経済への転換である。Rockstrom et al (2015) の提唱した「プラネタリー・バウンダリー」という概念を踏まえて、現代は物質循環論経済への発展を歩み始めている。

2. サステナビリティ価値概念の考察

サステナビリティという言葉で表そうとするものは、価値との関りとして、“何の”持続が問題になり、どのような“価値”を結びつけるのが重要になる（寺本：2022）。これを踏まえて、本稿の課題2である価値概念を、次の6つの価値として示す。

第1は、地球資源という価値である。これは地球資源の限界を捉えて、地球資源が持続可能な範囲で経済成長の発展を考えていくことを要請している。第2は、経済・社会の存続性である。経済・社会が存続するためにH.E.デイリーは、水・森林・魚などの資源の利用はその再生速度を、化石燃料、鉱石などの再生不可能な資源は代替できる速度を、汚染物質は環境が物質を循環し、吸収し、無害化できる速度を越えてはならないことの3原則を提唱している（Daly：1990）。第3は、途上国の開発行為に伴う自然の喪失と人々の福祉価値である。サステナビリティという言葉の流行の陰に、企業が途上国の開発行為で自然を破壊してきた歴史がある。たとえば南方材開発では、フィリピン、インドネシア、マレーシアの森林資源を食い潰した。また、砂糖等の輸出用プランテーションが熱帯雨林を消滅させた（岩崎：2007）。このような問題の根底には、途上国の人々の福祉という価値概念がある。サステナビリティには、先進国の消費需要と途上国の自然の再生能力や福祉との間の安定的なバランスを図ることが求められる（Dusgputa：2004）。第4は、発展のあり方を問う持続性価値である。経済成長を止めるのではなく環境制約下で経済成長を持続させる手段としてサステナビリティという概念が示された（Coomer：1979）。第5は、世代間の公正という価値である。なぜ民主主義が不十分かと言えば、未来世代の利益の擁護や国境を隔てた人々の権利の確保という視点が不十分だからである（加藤：2015）。第6は、物質循環という価値への転換である。物質循環は従来のリサイクルに留まらず、部品、素材、分子レベルにまで遡及して加工、利用、回収、再生産まで物質と人間活動のあり方を論じるものである（田崎：2021）。すなわち、生産、消費構造を見直し、富の創出における資源依存度を下げる経済

の脱物質化である（Sachs：2003）。

以上から本稿は、地球環境を保護しながら途上国の貧困問題の是正及び福祉、環境保護を果たした上での利潤を追求し、循環型社会へのビジネスモデルを転換していくことをサステナビリティ経営とする。また、そのための課題をサステナビリティ経営課題と定義する。

3. サステナビリティ価値概念発展プロセスの全体像

多国籍企業は、経済成長を優先せざるを得ない途上国で、環境や人権に関する問題を生じさせてきた（Vogel：2005）。たとえばナイキは、インドネシアやベトナムの工場で長時間の低賃金労働や児童労働などが問題で不買運動に発展した。またウォルマートは、調達先の過重労働問題、環境や地域社会に配慮しない企業姿勢が批判されて世界各地で出店拒否運動に直面した（深澤：2017）。

このような多国籍企業による環境破壊や人権侵害が国連グローバルコンパクト設立の原動力となった。多国籍企業の行動を監視する条約の策定を求めて1974年に「新しい国際経済秩序の樹立に関する宣言」が国連総会で採択され、1975年にはUnited Nations Centre on Transnational Corporation が設立された。しかし、自主的な勧告とすることを求める米国政府や多国籍企業との交渉が難航した。この打開策として、International Chamber of Commerce

が国連のアナン事務総長（当時）に自主的行動規範を働きかけたことで国連グローバルコンパクト設立に至ったのである（毛利：1999）。

企業経営者は、サステナビリティ経営に向けて、地球資源という価値、経済・社会の存続、途上国の開発と人々の福祉、発展のあり方、世代間の公正や物質循環経済への転換というサステナビリティ概念がどのように発展してきたのかを理解する必要がある。そして企業には、環境保護や労働、発展のあり方、福祉の実現、さらには世代間の公正を視野に入れて社会生活の質の改善という価値概念を捉えた取組みが求められている。以上を踏まえて、課題2のサステナビリティ概念発展プロセスの全体像を表1のとおり示す。

4. 企業の貢献意識とサステナビリティ経営の相違

国連グローバルコンパクトにより一部の先進企業の社会課題解決への動きが始まり、その後SDGsにより社会課題の認識が広がった。これによって多くの企業が社会課題を認識し取組むことには大きな意義がある。その一方で、持続可能な発展という概念がどのように生まれ、途上国でどのような問題を生じさせてきたのかという認識をどの程度持っているのか大きな懸念がある。近年、企業は、ロゴマークの普及もあって、SDGsに貢献していることを訴求する。サステナビリティ経営とは環境や社会

表1 サステナビリティ概念発展プロセス全体像

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階	第6段階
	概念の生成フェーズ		途上国の課題顕在化フェーズ		応用・発展フェーズ	
課題	食料供給	水産資源	途上国の環境	環境と開発	企業の取組み	循環型経済
価値概念	地球資源					
			経済社会存続性			
			途上国の持続性			
			持続可能性		企業の誘引	
					価値転換	

出所：筆者作成

に配慮して持続可能な発展に貢献すること（宮崎：2016）というような見解もあり、「配慮」や「貢献」の意識は高まっている。しかし、その一方で、途上国の環境や社会課題の当事者意識が欠如している。CARROLL&BUCHHOLTZ（2017）のCSRピラミッドは、企業には貢献する責任の前に、倫理的な責任があることを示す。倫理的な責任とは、途上国で環境破壊などの負の影響を及ぼさず、公正な労働条件や人権を守るという当然果たすべき責任義務である。すなわち、貢献の前に企業活動での途上国の環境や社会課題に対する当事者責任がある。POLEMAN（2021）も、サプライチェーン上で自社が及ぼす影響に責任を持つべきとしているのである。

したがって、本稿は、企業の当事者意識が欠如することのないように、サステナビリティ経営課題が顕在化しているパーム油の問題を取り上げる。この問題に対して、課題を解決しながら、どのように環境や社会と企業成長を連動させていくか、その原動力は何かをという問いを次のⅢ、Ⅳで探求することとする。

Ⅲ 現代のサステナビリティ課題の事例研究

1. パーム油に関するサステナビリティ課題の概要

現代のサステナビリティ課題には、パーム油に関する問題がある。パーム油⁽¹⁾は様々な食品や日用品の原料になり、現代の豊かな生活に欠かせない資源である。一方で、そのサプライチェーンでは多くの課題が顕在化している。パーム油が採取されるアブラヤシは本来、西アフリカ原産である。1980年代からマレーシア及びインドネシアを中心に東南アジアで栽培が盛んになり、大規模プランテーション開発が進んだ。この要因は、アブラヤシ生産者にとっ

ては単位面積当たりの収穫量が高く、加工事業者にとっては精製加工が容易であり、事業者は様々な製品開発により価値が高まることである。しかし途上国を舞台にした大規模開発に伴う問題は、重大なサステナビリティ課題になっている。NGO等からは、開発によって熱帯雨林が破壊され、プランテーションでは児童労働や労働搾取など、環境及び社会の両面で深刻な問題が指摘されている。改善されない場合は、熱帯雨林が伐採されて生物多様性が低下し、CO2の貯蔵機能を果たしている泥炭地が消滅するなど環境破壊が進行する。このような環境破壊は、自然資源と共生していた原住民の生活を崩壊させる。また収穫期には、近隣諸国からの出稼ぎ労働者に対する強制労働や児童労働が生じている。さらに、搾油工場が価格主導権を有し、小規模農家が劣悪な条件を強いられる構造的な問題がある。

2. サステナビリティ認証制度による解決の取り組み

（1）民間主導の規律としてのRSPO認証

近年、このような途上国を中心にしたサステナビリティ課題に対して、民間主導の取り組みが進んでいる。これは、多国籍企業などの企業活動に起因したグローバルなサステナビリティ課題に対して、国連主導に依存した解決での限界が露呈したからである。その発端は、1992年の国連環境開発会議で期待された森林条約が合意に至らなかったことにある。これを機に市場や民間の力で現地の課題を解決しようという動きが強まった（南：2021）。そして、企業の行動基準・行動規範の策定主体として、NGO、国際規格機関、業界団体などの第三者機関が主体となるケースが増加している。このような動きは、市場メカニズムを利用して環境破壊や人権問題など外部不経済を内部化する仕組みである⁽²⁾。

この外部不経済の内部化問題は政府の役割とされてきたが、特に持続可能性基準の策定は民間セクターが担うようになってきている（道田：2020）。たとえば、企業のサプライチェーン上の問題に対する持続可能性認証は、農産物や食品が社会や環境に関する基準を遵守した生産であることを示すものであり、1990年代から欧米を中心に広がっている（Fulponi：2006, Hatanaka et al：2005）。これは、原材料調達から生産、加工、流通各段階を企業自ら網羅的に調査して、全てのプロセスが適法、適切に逐次検証し続けることは現実的に不可能なことが背景にある。各段階の事業者が第三者認証を取得することは、定められた合理的手続に基づいて、適法、適切に業務が遂行されていることを証明することになる。また問題が生じた場合も、サプライチェーンのどのプロセスで問題が生じたのかのトレーサビリティも容易になる。このような理由から、NGOは、持続可能性認証制度の設置を政府や民間企業にはたらきかけているのである。

以上の背景を踏まえた持続可能性認証の一つとして、2004年に持続可能なパーム油のための円卓会議（Roundtable on Sustainable Palm Oil：以下「RSPO」）が設置された。RSPOは、スイスでスーパーマーケットを展開する生活協同組合Migrosが自社の認証として開発し、これを業界標準に発展させようとWWFと連携して設立されたものである（ウェーバー：2019）。その後、同社の基準が産業全体の基準として発展し2005年に持続可能なパーム油生産の原則と基準（以下「RSPO認証基準」）が採択された（中西：2017）。RSPO認証基準に基づいて第三審査機関が認証を付与する（認証されたパーム油を以下「認証油」）。このようにRSPOは、民間企業とNGOの連携により生まれたのである⁽³⁾。

（2）RSPO認証の特徴

RSPO認証基準は、他の持続可能性に関する認証と比較してどのような特徴があるのか。田崎他（2016）は、持続可能性に係る25の制度の基準を環境、社会及び制度の3つに区分して、分析している。全体の構成割合は、環境（32.8%）、社会（36.6%）、制度（30.5%）である。この全体平均に対してRSPOは、環境（34.1%）、社会（40.9%）、制度（25.0%）となる。社会の中での基本的人権は、全体が18.8%に対してRSPOは25.0%になっている。したがって、基準の構成から見た場合、RSPOは、社会、特に基本的人権を重視している制度と考えられる。その理由は、近隣諸国からの出稼ぎ労働者に対する強制労働や児童労働の問題が生じ易く、搾油工場が価格等主導権を有し、小規模農家が劣悪な条件を強いられる構造的問題があるからである。内容面では、RSPOは住民の「持続可能な生計と貧困削減」を到達目標とし「地域社会や人権を尊重し、利益をもたらす」、「小規模自作農の参加を支援する」、また「労働者の権利と労働条件を尊重する」原則を掲げている。この原則を遵守することで、パーム油生産に携わるすべての者が、尊厳をもって平等に、地域社会、健全な労働・生活環境のなかで自らの可能性を発揮する機会を平等にもつという世界観を示しているのである。

（3）RSPO認証取消事例と問題のメカニズム

2016年にマレーシアのIOIグループ及び2018年にインドネシアのインドフード社でRSPO認証が取消された。IOIグループは、インドネシアのサラワク州で地域住民との間で係争関係にあったにもかかわらず、天然林伐採の開発行為を強硬に進めたことでRSPO認証の効力が停止された⁽⁴⁾。また、インドフード社は、児童労働や労働者への賃金未払い、危険な農薬による労働者の健康への暴露などの問題でRSPO認証の

効力が停止された⁽⁵⁾。

このような問題が生じる原因は、サプライチェーンが多段階で構成されることにある。多国籍企業の直接調達先は搾油工場になるが、この搾油工場は、アブラヤシを如何に安価に調達して収益を確保するかが経営課題になる。また、搾油工場は資本投下を要することから限定的で、優位の力関係にある⁽⁶⁾。さらに生産者からアブラヤシを買い取って搾油工場に取り次ぐ中間業者も多数存在する。多層構造により、大変な重労働を伴う末端の労働者から搾取が行われ易い構造的問題を抱えているのである。したがって、サステナビリティ経営を標榜する経営者は、このような構造的問題を捉えて、搾油工場、中間業者、労働者がどのような問題を抱えて、どのように解決し持続可能な調達を図り事業を発展させていくかを考えることがサステナビリティ経営の第1歩になる。

3. 日清食品に対するNGOからの評価とはたらきかけ

NGOのGreenpeace International が2010年にネスレ社のチョコレート原料に使用されているパーム油がインドネシアの森林破壊に繋がっていることを訴えて、大きな社会的関心を引き寄せたことがある。国内では、日清食品に対してNGOからの働きかけが強まっている。Rainforest Action Network日本代表部 (RAN) は、日清食品の揚げ油の購入先には、インドネシアで違法に生産されたパーム油が使用され、その調達先に森林破壊や先住民族の権利侵害と関係のある企業が含まれていると主張し働きかけを行っている⁽⁷⁾。これに対し日清食品は2020年6月に新環境戦略「Earth Food Challenge2030」を発表して2030年までに認証油のみを調達することを表明し、同年8月には「持続可能なパーム油調達へのコミットメント」として森林破壊を起こさず人権を尊重して

生産されたパーム油調達を約束した。しかしRANは、日清食品の表明した2030年では遅過ぎるとする。また、2021年6月に国内即席麺の目標を2025年に前倒したことにも、米欧、アジアや即席麺以外は前倒しがなく不十分だとして、市民に署名活動や株主総会質問を呼び掛けている⁽⁸⁾。

このように、NGOは、サプライヤーとの対話が不十分であること、地域社会や労働者とのエンゲージメントが希薄であること、具体的な解決策が示されていないことなどを指摘する (フォーエイカー：2022)。他方、企業は、多重構造にあるサプライチェーンの末端に赴いて、現地の労働環境をタイムリーに把握し、単独で現地サプライヤーと対話を続け、具体的な解決策を策定し実行することには困難が伴う。

したがって企業は、NGOと協力関係を構築して取組んでいく必要がある。実際に欧米などの多国籍企業では、NGOとの連携が重要な企業戦略となっている (長坂：2009)。

IV. サステナビリティ経営の核心の探求

1. ユニリーバの取組み事例

NGOと連携する代表例はUnilever PLC (ユニリーバ) である。同社は、世界最大の石鹼事業を築いた英国のLever Brothers社とオランダのマーガリン事業を展開する協同組合が1930年に合併して設立された⁽⁹⁾。何れもアブラヤシを中心とした油脂から製品を生み出す製造業であった (Reader：1980)。同社は、1900年代の初頭から世界でプランテーション開発を行ってきた。世界の植物油脂の需要増加に備えて、ソロモン諸島にココナツ農園を開園し、ナイジェリアで木材貿易会社を買収してパーム油の貿易事業に参入、コンゴでアブラヤシの栽培権を取得した。その後、1947年にマレーシアジョホールバル、1960年にマレーシアサバ州でアブラヤシ

農園を買収した。またインドネシアでも1978年に3つのプランテーションを買収し、さらにタイやコンゴでもプランテーション事業を拡大させていった。

このようなプランテーション開発の歴史と共に、RSPOの初代議長に就任するなど同社は、RSPOの推進にも貢献している。2009年にCEOに就任したP. ポールマンは、2010年に「Unilever Sustainable Living Plan (USLP)」を策定し、サプライチェーン上の数百人の暮らしを向上させると宣言した⁽¹⁰⁾。これは、原料の継続的・安定的調達、同社の長期的成功の重要な要素となるからである。また同社は、2016年に「Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy2016」を発表し、森林破壊をしないこと、泥炭地開発をしないこと、搾取をしないこと、小農家に配慮して透明性を確保することを宣言した。P. ポールマンは、「ユニリーバは世界最大のNGO」と表現しているが、まさに世界の生産者の持続可能性なくして、自社の持続可能性はないという意味である。なお、国内企業でもたとえば伊藤園は、茶葉の生産が自社の成長に密接な関係にあることから、同社は茶畑の生産者に対して支援を実施しており、同様の目的である（長谷川：2018）。

ところで、同社の事例は、優れたリーダーに牽引されてサプライチェーンの問題が見事に解決されたという成功物語ではない。P. ポールマンが導入したUSLPは、実は多くの従業員の間では、間もなく終わる施策と考えていたようである。しかし8年を経てようやく多くの賛同者を得たのである。これをP. ポールマンは氷山にたとえて、リーダーの発言は氷山の表面に過ぎず、水面下の社員やステークホルダーが信じる文化がサステナビリティ経営には重要になる（POLEMAN：2022）。

2. 不二製油の取組み事例

国内での早期のRSPO加盟企業に不二製油がある。これは、同社の事業モデルに由来する。当初は大豆油や菜種油などの生産を目指したが後発企業では調達が困難で、他社が取組んでいない油脂に活路を求めパーム油で事業拡大を図った（乙川：2020）。同社は、最上流の農家・農園を含めたサプライヤーから下流の消費者までを「価値創造モデル」の源泉にしている。また「マテリアリティマップ」は、社会・環境に与える影響度及び社会・環境がグループに与える影響度両面で極めて影響が高い項目にサステナブル調達を掲げる。さらに2030年までに全直接サプライヤーに労働環境改善プログラム適用

表2 パーム油使用主要各社のRSPO取引に関する記述動向

	RSPO加盟時期	企業総覧の開示年	RSPOに関する記述内容の変遷
花王	2007年4月	2013年	RSPOに加盟し、2010年より認証油の購入開始
			主要パーム核油は、認証方式と供給安定性を確認しながら購入準備
		2014年	認証方式と供給安定性を確認しながら購入に向け準備を進める
日清食品	2013年10月	2016年	2015年までに原産地追跡可能な製品のみ購入を目指す
		2017年	RSPOに加入し米国では2016年まで100%認証油を目標にしている
ハウス食品	2018年1月	2018年	海外子会社でRSPOに加入し、一部商品に認証油の使用を始めた米国/ハンガリーでは2016年までに認証油100%を完了
		2019年	RSPO認証油の導入検討を進めている
		2020年	RSPO認証油の導入検討を進めている
		2021年	RSPO認証油を導入し、持続可能な調達の取り組みを行っている

出所：各年の東洋経済新報社CSR企業総覧を基に作成

を掲げている。すなわち、課題3のサステナビリティ経営の核心には、サプライヤーとの共生による価値創造があると考えられる。

3. CSR企業総覧を基にした調査

製品使用目的でパーム油を扱う主要企業である花王、日清食品及びハウス食品のRSPOに関する取組状況を東洋経済新報社CSR企業総覧にて調査した。その結果、ある特徴を発見した。それはRSPOの課題に対してプロアクティブに取組み状況を開示する企業と、取組み結果を示す企業との相違である。

プロアクティブな開示企業として花王は、2013年に認証油の購入を開始したことを記述し、2014年は供給安定性を確認しながら購入を準備するとした。2015年も同様に説明しており、準備段階の状況でも積極的に開示する姿勢が窺える。ハウス食品は、取組み自体は遅れたと考えられるが、2019年に導入検討を進めていることを説明し、2020年も検討を続け、その結果、2021年に導入したと報告している。すなわち、水面下で検討を進めて結果のみを開示するのではなく、取組み状況自体を誠実に開示している。

一方で日清食品は、2016年は掲載自体がなく、2017年に前年までの目標を記述し、2018年には100%達成したことを記述している。なぜ、このような後追いの開示になるのだろうか。ここに日本企業全体の傾向と課題が表れている。たとえば野心的目標を掲げた取組みが求められる温室効果ガスに関して、排出量の実績は多くの企業で開示するが、削減目標の開示はプライム市場上場企業でも48%に留まる⁽¹¹⁾。すなわち、日本企業は、達成可能かどうか不確かな目標開示には慎重であり、努力の成果を開示する傾向がみられる。

4. インタビュー調査によるサステナビリティ経営の核心と経営のあり方

(1) インタビューの概要

RSPOへの取組姿勢や考え方を踏まえて、課題3のサステナビリティ経営の核心を抽出して、サステナビリティ経営のあり方を探求するために、ハウス食品、花王及び日清食品の3社のサステナビリティ関連部門に在籍していた⁽¹²⁾3名にインタビュー調査⁽¹³⁾を行った。その概要を表3に示す。

(2) インタビュー結果の考察

本稿の「サステナビリティ経営の核心」の解明に向けて、下記の洞察が得られた。

まず、ハウスは、「笑顔をつくる」という企業理念がサステナビリティ経営でも根幹になっている。顧客の笑顔を追及するためには社員が笑顔でないと顧客の笑顔は得られない。顧客を基点に社員及びサプライヤーへと笑顔の連環を追及している。社内規則強化やサプライヤー監査など形式を整えても人の気持ちが伝わらないと有効な仕組みとはならない。このような笑顔の連環は、サステナビリティ経営の有益な参考事例となる。また、笑顔の連環がサステナビリティ経営と企業成長連動の原動力となる。

次に、花王は次の3点が特徴的である。第1にサステナビリティに関する課題や取組みを学ぶ姿勢である。同社には、業界リーダーや取引先の先進的な取組みから学び、NGOの問い合わせも学ぶ機会とする姿勢がある。第2に研究開発型企業としての“知恵の結集”である。パーム油を化学変化から付加価値製品に高めるビジネスモデルは、“知恵の結集”という企業文化が基盤となっている。第3にサプライヤーに敬意を払い資源を大切に使う姿勢である。以前の牛脂原料には臭いや効率性などの困難があった経緯もあり、ア

表3 インタビューの概要

インタビューで得られたサステナビリティ経営のポイント	
ハウス	<ul style="list-style-type: none"> ・「笑顔をつくる」という企業理念がサステナビリティ経営でも根幹になっている。 ・「顧客の笑顔」「従業員」「社会」への3つの責任がある。 ・笑顔を追及する企業が社内のハラスメントは出来ないし、サプライヤーに対しても笑顔を求めていくことになる。 ・業界、NGO等の潮流やCSR部門提案力など、組織の総合力がサステナビリティ経営の原動力となっている。
花王	<ul style="list-style-type: none"> ・NGOとの対話にてどのような対応が求められているか学んで活かしている。 ・パーム油を化学変化させることで製品価値に繋げるかの開発が付加価値の源泉であり、“知恵の結集”になっている。 ・開発者は、農家の重労働により採取されたパーム油を如何に大切に効率よく活用するかを考えている。
日清	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者がサステナビリティに関する問題に対して急速に取組みを加速させた。 ・現在はサステナビリティ課題に極めて積極的に取り組んでいる。 ・RSPO認証油の調達比率は、実務的に調達量確保の可能性を睨みながら対応している。

出所：インタビュー内容を基に筆者作成

ブラヤシを大切に使う姿勢がある。このように、「学ぶ姿勢」「知恵の結集」「資源を大切に扱う」企業文化がサステナビリティ経営課題解決と成長を運動させる原動力となっている。

さらに、日清は、経営者がサステナビリティ経営の取組みを加速させている。サステナビリティ経営は企業全体の取組みであるが、経営者のコミットメントが高まることで、サステナビリティ経営が推進されている。なお、財務目標は投資判断の重要指標となっていることに対して、サステナビリティ関連目標のあり方は確立されておらず、今後の重要な課題である。

(3) 開示資料を踏まえた内容の検証

インタビューから得られた内容を開示資料等で確認した上で、課題3の検討を行う。

ハウスの浦上社長は、2023年統合報告書でサステナビリティ経営に関する考え方を述べている。一企業市民として「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」をステークホルダーとともに果たすとし、ステークホルダーと強固な関係を築きながら進化とともに続けたいという、ありたい姿を追及している。そして、バリューチェーン全体で価値を創出する企業になるためには川上や川下にも精通する必要があり、川上から川下まで語るトリリンガルになってこそクオリティ企業への変革

が果たせると述べている。これらを踏まえて、課題3のハウス食品のサステナビリティ経営の核心は、社会のなかで責任を果たす「グッドパートナー」を目指して「笑顔をつくる」という企業理念にある。

花王は、「人を良く理解し期待の先をいく企業に」というビジョンの下で、世界とそこに住む人々を深く知り理解することを大切にしている。これは、第2代富郎社長が就任間もない1928年に欧米を視察し石鹼技術や業界の動向を学んだ歴史に端を発している。また、同行した技術者がスタンフォード大学で当時からヤシ油精製の研究をしていたという歴史（花王120年）からも学ぶ姿勢が踏襲されてきたと考えられる。花王のもう一つの特徴は、“知恵の結集”である。1975年に丸太社長が示した基本方針は、「創造性の発揮」と「知恵（叡智）の結集と小集団活動の推進」である（花王120年）。したがって、課題3の花王のサステナビリティ経営の核心は、サプライヤーと共生し、原材料を知恵の結集により価値創造につなげるモデルである。

日清食品の安藤社長は、同社の原点は戦後の食糧難という社会課題への挑戦であり、新しい食文化を創造し続けることで環境・社会課題を改善しながら持続的成長を果たすと統合報告書で述べている。また同社は、「食」の楽しみ

や喜びで満たすことを通じて社会や地球に貢献することを理念に掲げ、安全でおいしい食の提供や環境・社会課題を解決する製品開発を推進していくことが使命であるとしている。このような方針に基づいてRSPOの取組みと事業モデルの関係性のさらなる説明が望まれる。また乾燥麺で「安全でおいしい食」の実現を可能にしているアブラヤシ農家と課題を共有し、事業を進展させていく取組み方針をプロアクティブに示すことがサステナビリティ経営として求められるよう。

V 結論

本稿は以下の各点を詳らかにした。課題1でサステナビリティ概念の生成過程を明らかにし、課題2でサステナビリティ価値概念を考察し、これらを踏まえてサステナビリティ概念発展プロセスの全体像を提示した。また、現代のサステナビリティ課題が凝縮されているパーム油の問題を題材にして、RSPOに関する取組みをCSR企業総覧及びインタビュー調査を基にして、課題3のサステナビリティ経営の核心を探索した。

また本稿は、サステナビリティ経営課題を定義し、課題を解決しながら、どのように環境や社会と企業成長を連動させていくか、その原動力は何かという問いを探索した。

サステナビリティ概念の生成過程、価値概念及びサステナビリティ概念発展プロセス全体像を捉えた上で、パーム油の事例研究から得られた回答は次のとおりである。

サステナビリティ経営とは、顧客を基点に社員及びサプライヤーに笑顔の連環を迫り、その枠組みを築いた上で、笑顔と共に資源を大切に扱う姿勢が共有されることである。また、この笑顔の連環をとおして、どのようなサステナビリティ課題が生じているかを謙虚に学び、サブ

ライヤーの努力から生まれた資源を知恵の結集で付加価値商品に転換していく経営である。すなわち、「笑顔」「学ぶ姿勢」「知恵による価値転換」がサステナビリティ経営の原動力として持続的成長のカギになることが導き出された。これを以って本稿の結びに代える。

注

- (1) 厳密には、アブラヤシの実の果肉部分から採取されるパーム油（主成分は主にパルミチン酸）と、核（種子）から採取されるパーム核油（主成分は主にラウリン酸）が採取され製品用途も異なるが、本稿では「パーム油」として統一的な問題を論じる。
- (2) なお外部不経済とは、市場取引や経済活動の外部で生じる環境破壊など負の影響を意味する。負の影響による損害は、市場取引がなく金銭的に評価されないのので、企業は負の影響を考慮しない利益最大化を迫ってきた。これに対して、負の影響を金銭価値に換算し損失評価すれば、企業は負の影響を最小化した利益を最大化する。このように、外部不経済の内部化が適正な利益追求とサステナビリティ課題解決を促進するのである。
- (3) なお、日本国内の活動として2019年4月に「持続可能なパーム油ネットワーク（ジャスポン）」が設立されて2023年4月現在、45の法人・団体が加盟している。
- (4) <https://gef.or.jp/globalnet201611/globalnet201611-8/>を参照（最終アクセス2024年1月5日）
- (5) Nikkei ESG 2019年1月号p.8
- (6) 因みに古代ギリシアで搾油機を早期にレンタルする権利を求めてオプション取引の原型が生まれた。

- (7) <https://japan.ran.org/>を参照（最終アクセス2024年1月5日）
- (8) <https://japan.ran.org/>を参照（最終アクセス2024年1月5日）
- (9) その後も長く英国とオランダの両国に本社組織を設置した経営がされてきたが、2020年に11月30日に英国本社に一本化された。
- (10) 「UNILEVER SUSTAINABLE LIVING PLAN Small Action. Big Difference.」
- (11) 「CDP 気候変動レポート 2022: 日本版」 CDP 2023年4月p.16
- (12) 何れも元所属部門長又は所属部員であることから各社の公式見解ではなく、内部者の視点、さらには担当を離れた現在からみてどのように感じているかという観察者の視点からの意見を目的にしている。
- (13) インタビュー調査実施日は、日清食品が2023年9月3日（日）、ハウス食品が2023年9月19日（火）、花王が2023年9月21日（木）である。

参考文献

- ARCHIE B. CARROLL, ANN K.BUCHHOLTZ (2017) “BUSINESS&SOCIETY” SOUTH-WESTERN
- ベン・フォーエイカー (2022) 「アジアのESG サプライチェーン・マネジメントにおけるビジネス要素」 JOI 2022.1 pp.22-25
- CHARLES WILSON (1968) “UNILEVER 1945-1965 Challenge & Response in the Post-War Industrial Revolution” CASSELL&COMPANY LTD
- Christmann P, G.Taylor (2001) “Globalization and environment: Determinations of firm self-regulation in China” Journal of International Business studies 32 (3) pp.439-458

- Coomer James (1979) “The nature of the Quest for Sustainability Society” Oxford Pergamon Press
- ダレル・ウェーバー (2019) 「認証油取り消し事件を語る」 Nikkei ESG2019.12 pp.32-35
- Dasgupta, P. (2004) “Human Well-Being and the Natural Environment” Oxford University Press.
- 深澤琢也 (2017) 『多国籍小売企業のサステナビリティ—CSR活動を中心に—』 同文館出版
- DeTienne K.B, L.W. Lewis (2005) “The Pragmatic and Ethical Barriers to Corporate Special Responsibility Disclosure: The Nike case” Journal of Business Ethics60 (4) pp.359-376
- Fressoz, J-B&Bonneuil, C (2016) “The Shock of the Anthropocene: The Earth, History and Us.” 野坂しおり訳 (2018) 『人新世とは何か—「地球と人類の時代」思想史』 青土社
- Fulponi (2006) “Private Voluntary Standards in the Food System: The Perspective of Major Food Retailers in OECD countries” Food Policy 31 (1) pp.1-13
- Geoffrey Jones (2005) “Renewing Unilever: Transformation and Tradition” Oxford
- Gray,R. (2010) “A Re-Evaluation of Social, Environment and Sustainability Accounting” Sustainability Accounting, Management and Policy Journal 1.pp.11-32
- 長谷川浩司 (2019) 「持続可能な社会における経営者のガバナンスのあり方の一考察」 Jabes No..26
- Hatanaka M.C.Bain and L.Busch (2005) “Third-Party Certification in the Global Agrifood System” Food Policy 30 (3) pp.354-369
- Herman.E. Daly (2005) “BEYOND GROWTH The Economics of Sustainable Development” Beacon Press.
- 池田寛二 (2019) 「解題：サステナビリティ

- 概念を問い直す」『サステナビリティ研究』法政大学サステナビリティ研究教育機構編集委員会事務局編pp.3-5
- Hopewood, B., Mellor et al (2005) “*Sustainability Development*” *Sustainability Development* 13 pp.38-52
- 泉晶子 (2021) 「パーム油サプライチェーンのNDPEに向けたサステナブル調達の推進」生活協同組合研究 2010・10 pp.36-41
- 岩崎寿男 (2007) 『持続可能な開発の資源経済学』水産社
- J.Bebbington&R.Gray (2001) “*Accounting for the Environment*” Sage publications
- Jeremy L.Caradonna (2014) “*Sustainability A History*” OXFORD University Press
- J.Rockstroam et al (2015) “*Big World, Small Planet*” Yale University Press
- Jonas Hans (1979) “*Das Prinzip Verantwortung*” Suhrkamp Verlag AG
- 梶川裕矢、小宮山宏 (2011) 「サステナビリティ学と構造化—知識システムを構築する」東京大学出版
- 加藤尚武 (2005) 『新・環境倫理学のすすめ』丸善ライブラリー
- M.H.Benson&R.Craig (2014) “*THE End of Sustainability*” *Society and Natural Resources*.27 (7)
- 道田悦代 (2020) 「持続可能性認証と国際貿易：パーム油の事例」国際経済・日本国際経済学会研究年報2020 pp.31-51
- 宮崎正浩 (2016) 「持続可能性経営～ESGと企業価値との関係を考える～」現代図書
- 南明紀子 (2021) 「日本における持続可能な調達の目指すべき姿」生活協同組合研究 2021・10 pp.21-29
- M.J.Cohen (1998) “*Science and the Environment*” Sage Publications
- 毛利聡子 (1999) 『NGOと地球環境ガバナンス』築地書館
- 長坂寿久 (2009) 「企業とNGOの新しい関係(その1)」国際貿易と投資 2009/NO.78pp.73-96
- 中西宣夫 (2017) 「東南アジアのアブラヤシ商業栽培におけるRSPO認証制度誕生の経緯と現状：民間企業の危機管理から発展した持続的生産への標準化」日本の科学者 Vol.52 No.12 pp.25-31
- Norgaard B.Richard (1998) “*Sustainable development: a Co-evolutional view*” *Futures*. pp.606-620
- 乙川真一 (2020) 「不二製油の実践事例-事業内容にマッチしたESG経営」企業会計 Vol.72 No.9 pp.76-83
- Paul Polman, Andrew S. Winston (2021) “*NET POSITIVE*” Harvard Business Review Press
- Pearce, D. W., A. Markandya, E.B.Barbier (1989) “*Blueprint for Green Economy*” Earthscan
- Saches, Wolfgang (2003) “*Global ecology: a new era of political conflict*” Zed Books
- Schmidheiny, S. (1992) “*Changing Course :A Global Perspective on Development and Environment*” MIT Press
- Stuart L.Hart, Mark B. Milstein (2003) “Creating sustainable value” *Academy of Management Executive* 2003 Vol.17 No2,p.57
- 水村典弘 (2021) 「ステークホルダー論から見たサステナビリティ—功利主義的思考と人間の脳内メカニズム—」『サステナビリティ経営研究』Vol.1.1 日本経営倫理学会 pp.19-22
- Stuart.Hart (2010) “*CAPITALISM AT THE CROSSROADS*” Pearson Education, Inc.
- 田崎智宏 (2021) 「持続可能性概念と物質循環論のアップデート」『環境情報科学』49-4 pp.30-35

- 田崎智宏、亀山康子、大島正子、本木哲生
(2016) 「25の取組・認証制度における持続可能性の基準-持続可能な調達の基準設定ならびに持続可能性の概念の具体化に向けて-」
環境科学学会誌29 (6) pp.305-316
- 高橋浩夫 (2021) 「経営倫理の視点からサステナビリティ経営の本質を考える—CSR、CSV、ESG、SDGsの流れを問う—」『サステナビリティ経営研究』Vol.1.1 日本経営倫理学会 pp.49-66
- 寺本剛 (2022) 「人口減少社会において持続可能な開発は有効な概念か」『環境情報科学』51-3 pp.16-27
- Ulrich Glober (2018) “Eternal Forest Sustainable Use: The making of the term “Nachhaltig” in seventeenth and eighteenth-century German forestry” Routledge Handbook of the History of Sustainability Routledge pp.96-105
- 植田和弘 (2015) 「持続可能な発展論」亀山康子・森昌寿編『グローバル社会は持続可能か』岩波書店
- Vogel, D (2005) “*The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*” Brooking
- William J. Reader, (1980) “*Fifty Years of Unilever1930-1980*” Heinemann London

医療安全文化の構築における心理的安全性の確保と 倫理的課題事項への対応

Ensuring psychological safety and responding to ethical issues in building a medical safety culture

中村学園大学 流通科学部 准教授 **持松 志帆**

Associate Professor, Faculty of Business, Marketing and Distribution, Nakamura Gakuen University **Shiho Mochimatsu**

ABSTRACT

Medical institutions are required to respond appropriately to the various issues that arise on a daily basis. In daily work and decision-making, there are many cases where ethical judgments are required and ethical conflicts occur. Furthermore, if this misalignment or discomfort in ethical value judgments is not shared within the organization, there is a risk of it developing into an accident. Therefore, in this study, we investigated psychological safety, such as how ethical issues are handled among medical professionals and whether anyone can voice the slightest discomfort or doubts that arise in the medical field. I would like to examine the measures taken to ensure gender equality. We conducted interviews with people who are actually involved in medical safety at medical institutions, and examined the standards used in daily decision-making and medical practice, as well as the organizational structure and culture that influence these decisions. We will consider initiatives to achieve this goal.

キーワード

安全文化、心理的安全性、倫理、医療安全

1. はじめに

医療機関では日々生じる様々な課題に対し、適切な対応が求められている。これら倫理的課題への対応事項で、大多数を占めるのは患者と医療従事者の間で生じる研究倫理や臨床倫理、生命倫理などであるといえる。しかしながらこれらと同様に、日常的な業務や意思決定時に、大小の倫理的判断が求められることや倫理的なコンフリクトが発生したりすることも多くある。つまり、臨床・研究の現場に限らず、

日々の業務実践を含む場においても、倫理的価値判断を問われているといえる。また、この倫理的価値判断のずれや違和感が、組織内で共有されなければアクシデントに発展するリスクも抱えているといえる。そこで、本研究では、医療従事者間での倫理的課題事項への対応がいかになされているのか、医療現場で生じる些細な違和感や疑義を誰でも発言することができるかどうかなど、心理的安全性の確保に係る対応について検証していきたい。このように、日々の

意思決定や医療実践の際の判断基準とともに、これらに影響する組織体制や組織文化をも含め、医療機関において医療安全に携わる人々にインタビューを行い具体的な医療安全の推進に向けた取り組みについて検討していく。

2. 医療現場における医療安全管理体制

国内の医療安全対策関連の制度がどのような変遷で現在に至るのかについて論じていく。

1999年に大学病院での手術患者取り違えの事故や基幹病院での消毒液の誤注入事故が発生したことなど、医療現場において医療事故が多発したことを受け、各医療機関において医療安全の取り組みを促進すべく、2000年以降、次々に医療安全に関する制度が制定された。これら医療安全に関する制度の中には、診療報酬と連動させて、実践状況が評価された場合、加算されて診療報酬が算定される制度も含まれており、経済的インセンティブと連動した仕組みも含まれている。このように、診療報酬や、医療法によって規定されている医療安全対策がなされてきた。

次に、具体的に医療安全対策を推進していく部署や役職は、図表1のように提示することができる。医療安全管理者の具体的業務内容とは、各部門における医療安全対策の実施状況を把握・分析するために、定期的に院内を巡回し、医療安全確保のための業務改善等を推進したり、相談窓口等の担当者と連携を図り、患者・家族の相談に適切に応じる体制を支援するなどの内容も含んでいる。さらに、医療安全対策に関する体制を充実させるための職員研修を企画・実施することも業務内容に含まれている。この研修については、厚生労働省医政局総務課医療安全推進室が2020年に改定した「医療安全管理者の業務指針および養成のための研修プログラム作成指針」にて、「医療安全に関

する職員への教育・研修の実施」の項目、「研修内容の例」において“法や倫理の分野から学ぶ医療従事者の責務と倫理に関する研修”とされるもののみであった。これらのことから、医療安全の体制を組織内に整備したり、実施しているかの状況を把握するということが業務内容であり、医療安全に直結し、医療実践現場で日々直面する倫理的ジレンマや意思決定に関する違和感などについて情報の共有や解決のための方策を議論し合う担当者ではないことが理解できる。

3. 医療現場で求められる倫理的対応

医療機関で取り扱われる倫理的対応事項とは、患者と医療従事者間で生じる研究倫理や臨床倫理、生命倫理などが大多数を占めると考えられる。組織内で生じた多様な倫理問題に対応する組織体制は図表2のように示すことができる。臨床現場のみならず、日々意思決定がなされる場において、医療従事者間での倫理対応体制が整っているとは言えないことが示される。

医療事故の要因を分析していくと、その根本的な課題として医療従事者間での倫理問題が抽出されることも多くあるのである。そこで、医療組織においてどのように倫理実践がなされているのか、医療従事者の意思決定や医療実践の際の判断基準とともに、これらに影響する組織環境や組織文化をも含めて、組織としての倫理をどのように取り扱っていくべきかについて検討していくことが求められる。

日本の医療機関において臨床倫理の活動が普及するきっかけとなったのが、病院機能評価の受審であったと言われている。これを契機に臨床倫理委員会の設置、または医療現場で生じた患者個別の倫理的問題に対して助言や支援を行う仕組みである臨床倫理コンサルテーション

を導入した施設が多い⁽¹⁾。しかしながら、実態としては、十分に活用されていると評価しがたい状況である。

なお、組織によっては、倫理委員会の中に臨床における倫理を扱う部門を包摂しているケースも見られる。また、倫理委員会を臨床倫理委員会と示す医療機関もあるように、病院内の役割として、病院全体にかかわる問題への方針の策定や院内外での教育・研修活動を担うとしている（金田，2020，p.73）。

4. 組織倫理の醸成に向けて（高信頼性組織の概念との親和性）

本稿で研究対象としている医療機関のように、微細な欠陥やミス、トラブルが大きな事故につながる危険性がある過酷な条件下にもかかわらず、高い信頼性・安全性を長期的に維持し続ける組織のマネジメントの条件や可能性について検討していきたい。このような組織は高信頼性組織（HRO）という概念で捉えることができる。図表3は高信頼性組織が成立する3条件を医療組織に適用して類型化した表である。

まず、高信頼性組織が成り立つ条件とは、何よりも組織メンバーの「マインド（意識）の高さ」と組織の「システム」が不可欠であるとされている。病院全体として医療安全を実現する組織としての方向付けを行い、いかに倫理的組織文化を醸成していくか、そのマネジメントをいかに効果的に実践していけるかについて考察していく。

インシデントやアクシデントが発生した際、医師や看護師など医療従事者が個人の責任追及へのネガティブな志向に陥るのではなく、再発防止に向けて、自律的に対応できるような、医療組織としていかに方向づけることができるか、が課題と位置付けられる。

また、医療事故などに関連して生じる組織

内のひずみや、医療事故後の調査によって明示化される医療従事者による意思決定のゆがみなどは、人の「マインド（意識）」に起因する要因が大きいと捉えられる。また、そのマインドは、意思決定の際の判断基準やその基軸となる価値観と、所属している組織の文化にも大いに影響されると考えられる。さらには、現場で求められる判断基準にギャップや疑義が生じた際、その状況に対応する専門部署や相談を受け付ける部門の存在やアクセスしやすいフローが構築されているかなど、「システム（仕組み）」の側面も、重要視されると考えられる。これらがバランスよく機能していることが、高い信頼性と安全性を長期的に維持していく際に求められると考える。

そこで、高信頼性を達成するために論じられてきた条件をあらわす3層構造に着目していく。図表3に示すように、まず、第2層の組織全体で実践すべき仕組みとして提示されている「組織マネジメント」は、診療報酬や医療法で規定されている医療安全対策の体制整備が該当すると考えられ、さらに医療現場における倫理的対応を受け付ける倫理委員会などもこれに含まれると考えられる。次に、第3層が第1層のマインドに影響を与える医療組織の安全文化の醸成に該当すると捉えることができる。

5. 医療安全文化の構築における課題と当該内容を中心としたインタビュー調査

ここでは先に述べたように、高い信頼性と安全性を長期的に維持していく際に要となる組織の安全文化について論じていく。病院機能評価事業は医療安全文化について、「医療に従事するすべての職員が、患者の安全を最優先に考え、その実現を目指す態度や考え方、およびそれを可能にする組織のあり方」と定義してい

る。各医療機関において、医療安全文化調査等を活用し、実態を可視化したうえで課題を把握・評価して改善活動を継続させていく必要があることを示している。また、調査の結果を改善していく活動を継続・実践していくことで、患者の安全を最優先に考え行動する雰囲気が高まるなど医療安全文化が醸成されていくのである。さらに、医療組織に所属する個人が常に患者の安全を最優先し、実践していくなど、医療の質がさらに高まるとしている。したがって、医療安全文化が醸成されていくと、コミュニケーションエラーの減少や医療の質が高まることも想定されるのである。

本研究で医療現場の現状を把握するためにインタビューを実施したが、その質問項目として、日本医療機能評価機構の評価事業推進部が医療安全文化を定量的に測定する指標の一つとして作成した「医療安全文化調査」を参考にしている⁽²⁾。すでに多くの医療機関が実施した調査結果を集約すると、図表4のように提示できる。この医療安全文化調査項目のうち、部署間のチームワーク、院内の情報伝達、自由なコミュニケーション、エラーに対する処罰のない対応の項目に課題があるということが抽出された⁽³⁾。これらを、高信頼性組織の成立条件である、「マインド」、「システム」、「組織文化」に分類すると図表4のように類型化できる。その結果、「システム」と「組織文化」の分類に関連する課題が比較的多く見られることが分かった。つまり、組織として医療安全につながるシステムが機能しているとは言えず、さらに双方に共通する点として、医療従事者間で率直に意見を言い合える環境つまり心理的安全性が確保されているとは言えないということである。

この結果を元に、医療安全管理者に対し、当該医療機関の安全文化を醸成するための体制

と実践についてインタビューを実施した。加えて、医療安全を実践していく際に生じる倫理的価値判断に関する対応の実態についても聞き取りを行った。なお、調査は福岡市の医療機関のうち、日本医療機能評価機構認定病院であり、さらに、認定病院患者安全推進協議会(PSP)認定病院である医療機関を病床規模別に10病院抽出し、そのうち図表5に示すように、インタビュー調査を承諾いただいた5医療機関に対し、2023年2月中旬から3月中旬に実施したものである⁽⁴⁾。具体的には、「医療安全文化調査」の課題として抽出された4つの視点について、現場における取り組み状況や実践プロセスでの工夫等について調査を行った。ここでは、医療安全を確保するための工夫や、課題となっている心理的安全性の確保を確実なものにするための仕組みや工夫等を明らかにした。具体的なインタビュー内容は以下の通りである。

- 1) 自由なコミュニケーションについて：
日常の医療業務の中で、問題点への気づきが生じた際に、問題を指摘することの抵抗感をなくすため、どのような取り組みを行っているのか
- 2) エラーに対する処罰のない対応について：
ミスやインシデントの報告・懸念事項に関する相談を躊躇しないように意識付けをするための工夫をいかに行っているのか
- 3) 部署間のチームワークについて：
院内の各部署が患者に最適なケアを提供するためにいかに相互に協力する体制をとっているのか
- 4) 院内の情報伝達について：
患者に最適なケアを提供するために院内における情報の相互共有をどのように行っているのか

6. インタビュー調査結果

各医療機関で共通していたこととして、1) 自由なコミュニケーションについては、医師とその他の医療従事者間でのコミュニケーションに対する認識の仕方、さらには、インシデント報告の捉え方などに乖離が見られることが分かった。医療安全管理者本人は、上位職位者である医師に対して、報告書・調査書の作成依頼や、チェックミスについて、権威勾配の側面からコミュニケーションがとりづらいことはあまりないという回答が多かった。その理由として、一看護師であることと同時に自身が担う医療安全管理者としての役割や責任感から、心理的安全性が阻害されるという認識はない、という回答が得られた。ただし、一般の看護師等については、気づきがあったとしても、直接的に進言したり、認識や主張を正すことは実践しにくい側面がある場合もあり、医療安全管理者を通じて、情報伝達がなされるケースもあるとのことであった。また、その状況を想定し、インシデントレポートや気づきを報告するシステムに随時書き込みができ、その内容が医療安全管理者に届く仕組みを構築していることも明らかにされた。ただし、その場合は時間差が生じる場合もあるという欠点が指摘された。勿論、緊急の場合などは、医療安全管理者に院内連絡や対面で報告が伝わるケースもあるとのことだった。また、各人が気づいた些細な事柄がアクシデントレベルにまで発展する可能性もあるため、小さなことでも取り上げられ、相談できると認識してもらうため、病棟を巡回する際に、繰り返し各部署のスタッフに声掛けを行っていることが分かった。

次に、2) エラーに対する処罰のない対応については、報告されるインシデント内容に対して否定的反応はしないこと、報告によって、ミスが起こりがちな場面のシステム改善が進

み、業務が遂行しやすくなること、今後の再発防止につながることを繰り返し伝えていることが分かった。したがって、エラーが処罰や批判につながるというネガティブな要素として認識されるわけではなく、むしろ、医療体制の更なる改革・改善のために貴重な意見であるという認識を持ってもらうように繰り返し伝える努力がなされていた。その結果、これまでは図表6に示すように、インシデント1レベルの報告が大多数だったが、医療安全管理者の呼びかけによって、0レベルの報告が顕著に増加することになった⁽⁵⁾。また、発生したエラーを報告するための、時間と手間に対する課題を克服するため、報告を入力・提示するためのツールの簡素化を図るなどの工夫も継続されている。また、インシデントを報告したことにより、アクシデントに至らず回避できたケースは、グッドジョブ事例として公表し、評価する仕組みを構築している例も見られた。さらに、インシデント報告数の多寡については、部署ごとのばらつきがあり、所属長の認識によって影響される側面があることも判明している。

さらに、3) 部署間のチームワークについては、患者のケアにおいて連携する必要のある部署とは常にミーティングを重ねながら、情報のやり取りや治療の進捗などについてコミュニケーションを綿密にとっているという回答が得られた。さらに、手術を伴う治療に対して各部署から多職種が集うチーム医療体制を組み、その医療チーム内では、常に密な連携体制を取りながら、医療が実践されていることが分かった。他部署とのチームワークやコミュニケーションの頻度などについては、特に、病院の規模によって差が生じるという意見も挙げられた。また、部署の所属長が交代することによって、他部署とのチームワークの評価が変化するというケースが見られる場合もあるとのこと

あった。

最後に、4) 院内の情報伝達については、どの医療機関においても課題であるとの認識であった。例えば、看護部同士であれば情報伝達は得られやすいが、看護部と他部署では対応内容等についてすり合わせが難しい側面が多く、部署間の情報伝達漏れは起きることがあるということであった。また、現在、働き方改革を実施していく中で、従来のように、業務前1時間をかけて、患者情報が入力されている電子カルテをチェックした後に業務をスタートさせるというような、勤務時間前の残業をなくそうという試みも始まっている。その際、申し送りを行って情報を共有するなどの対応へと切り替えているというケースや、特に病棟において、勤務交代間の情報漏れや情報の更新漏れを防ぐため、勤務帯別に制服の色を変化させるなど、視覚的に判別しやすい工夫を取り入れ、最新の情報を確認しやすいような工夫も進んでいるようであった。

7. インタビュー結果から得られた洞察

今回、医療安全文化調査項目のうち、実践が困難であるとされた4項目を中心にインタビューを実施したが、そこで得られた回答はすべての項目において、実践における課題を抱えていた。それらを解決するためには、きっかけとして医療安全管理者による教育・研修の徹底や、リーダーシップが求められることも提示された。ただし、その後の実践段階においては、全ての医療従事者が実践の理由や効果を理解し、組織全体が医療安全に向けて機能していく必要があると認識できた。さらに、日々意思決定がなされる場において、医療従事者間での倫理的問題が抽出されることも多くある一方、実態としては、医療従事者間での倫理対応体制が整っているとは言えない状況である。今後の課

題としては、医療従事者間でも生じる倫理的課題内容に対処する効果的なシステムの構築が必要になってくるのではないかと考える。また、調査を通して、医療機関の規模によっては、組織体制の整備や人材の側面で、取り組みの方法や充実度に大きな格差が生まれていることも明らかにになったため、それぞれの医療機関に適した手法でいかに医療安全文化を定着させていけるかが問われることになると考えられる。

医療実践の現場では、規定業務も一定程度行われているが、緊急対応の要請に応える必要が生じる場合も多くある。その時は瞬時の判断力や集中力が求められることになる。つまり、常に変動する環境において、現場で働く人材が適切に判断し、仕事の方法を調整しながら柔軟に対応しているのである。これらの状況に対して、医療従事者間での気づきを伝えあえるといった側面から、心理的安全性の確保が重要であり、倫理的組織文化が醸成された組織でこそ、柔軟な行動を求められた際でも、適切な判断のもと、高信頼性・安全性を保つことが可能であると考えられる。

安全マネジメントのあり方を分類して提示した中島(2021)は、図表7に示すように、事故や失敗事例をもとにそれらを引き起こした要素を特定し、対処予防法を提示していく従来型の安全マネジメントと、常に流動的であり、かつ制約のある現場において、日常の業務が適切に実践されているかを理解・分析し、かつ、その実現に向けて組織やチームを構成する人材が相互作用を通じて全体をいかに機能させていくのかといった安全マネジメントとに類型化されている⁶⁾。中島も提示しているように、この2分類を場面に応じて効果的に実践していくことが有効であるが、その判断基準とは、倫理的な組織

文化や心理的安全性が確保された安全文化が組織内に醸成されているかどうかではないかと考えられる。

8. 考察

本稿では、微細な欠陥やミス、トラブルが大きな事故につながる危険性がある過酷な条件下でありながらも、高い信頼性・安全性を長期的に維持し続ける必要がある医療機関における医療安全文化の醸成に関する研究を行ってきた。

業務を行っていく過程で、懸念事項があった場合に躊躇せず声をあげることが可能とする環境の必要性などについて、心理的安全性の観点から取り組みの工夫や改革の在り方等について考察してきた。医療安全管理に携わる人材へのインタビュー調査からも明らかなように、医療従事者間で生じる倫理的課題事項に対しては、十分な対応がなされているとは言い難いが、医療安全を担保するためにも、これらの解決は必須であることが主張された。つまり、たとえ倫理的価値観の些細な相違や違和感であったとしても、それらが適切に取り扱われないことによって人命にかかわるアクシデントに至る場合が考えられるからである。医療現場の実態としては、価値観のずれや細微な違和感を覚えていたとしても、組織内に生じる権威勾配や、自身の評価へ及ぼす影響の不安感から、やり過ぎや、声を上げることを拒むという事実も散見された。

これらの実態に対して、研究倫理や生命倫理、臨床倫理の対応ルートが組織体制として確立されているように、医療従事者間の倫理的課題を対処する効果的なシステム構築の必要性は高いと結論付けられた。この、医療従事者間の倫理的判断の乖離は、医療安全を実践していく上で懸念すべき側面になっていると考えられ

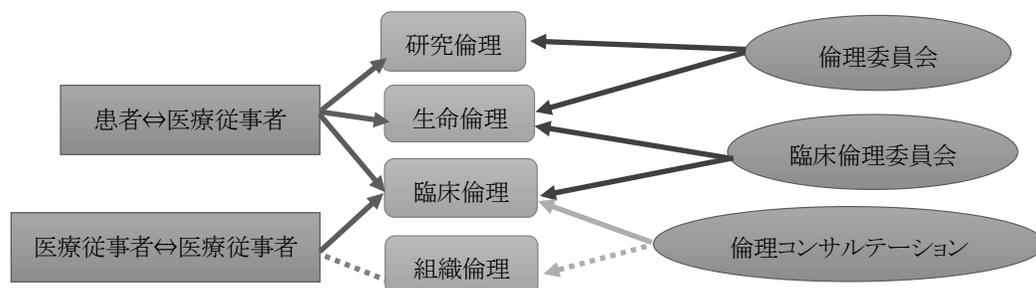
る。したがって、医療組織において限定的に捉えられている倫理的課題対応の範囲を拡大するとともに、システムが構築されていない側面に対しては組織メンバー間で、相互に気づきや疑問に対して声をあげられる心理的安全性を確保しながら、アクシデントを回避できるような、安全文化の醸成が求められるのではなかろうか。これらの実践こそが、徹底的に安全性を確保していくという組織文化の醸成に必要不可欠であると考えられる。

いずれの医療機関においても、医療安全や安全文化構築のための担当部署として位置づけられている医療安全管理者の果たす役割の重要性に対して、対応すべき業務内容が膨大であり、負担感が重いとの声もきかれた。日々ますます増え続けるリスクに対し、レジリエンス・エンジニアリングに基づくような安全マネジメントの比重を意識した組織づくりが求められると考えられ、それを実践していくことが現実的であると考えられる。また、そうであればこそ、組織における倫理意識を高めていくことも重要な要素であると思われる。

図表 1. 医療安全対策推進部署・役職

医療安全管理対策委員会 (医療安全管理委員)	医療法・診療報酬の入院基本料などで規定 各部門の安全管理のための責任者などで構成されている
医療安全管理部門 (1)	診療報酬の「医療安全対策加算」で規定 この部門にすべての部門の専任の職員が配置
医療安全管理部門 (2)	特定機能病院の場合に医療法で規定 専従の医師、薬剤師および看護師を配置
医療安全管理者	医療安全対策に係る適切な研修を修了した者 (看護師、薬剤師、その他の医療有資格者)
医療安全管理責任者	特定機能病院の場合に医療法で義務付けられた役職

図表 2. 医療機関における倫理的対応の構図



図表 3. 高信頼性組織成立条件

第1層 組織プロセス (組織行動)	正直さ、慎重さ、鋭敏さ、機敏さ、柔軟さ	組織の一員としての人材の 「マインド」
第2層 組織マネジメント	評価報酬、情報共有、内部統制、教育訓練、意思決定	組織の「システム」 (医療安全管理体制、 倫理委員会)
第3層 組織文化	信頼の文化、正義の文化、勇気の文化、学習の文化	安全文化 (組織倫理)

出典：中西 晶 (2012, p.287) より作成

図表4. 安全文化調査項目と高信頼性組織成立条件分類

	領域の名称	設問数
部署単位 の評価	1 医療安全の促進に関わる上司の考え方と行動	4
	2 組織的継続的な改善	3
	3 部署内のチームワーク	4
	4 自由なコミュニケーション	3
	5 エラーに関するフィードバックとコミュニケーション	3
	6 エラーに対する処罰のない対応	3
	7 人員配置	4
	8 医療安全に対する病院の支援体制	3
病院全体の 評価	9 部署間のチームワーク	4
	10 院内の情報伝達	4
総合 評価	11 安全に対する全体的な認識	4
	12 出来事報告の姿勢	3
アウトカムの 評価	13 医療安全の達成度	1
	14 出来事報告の件数	1
回答者 属性 自由 記載	* 部署・性別・年齢・勤務年数・部署勤務年数・勤務時間・職種・患者接触の有無・職種経験年数	9
	* ご意見（フリーコメント）	1



マインド	医療安全の促進に関わる上司の考え方と行動	部署単位の評価
	出来事報告（インシデント報告）の姿勢	総合評価
システム	組織的・継続的な改善	部署単位の評価
	部署内のチームワーク	部署単位の評価
	人員配置	部署単位の評価
	医療安全に対する病院の支援体制	部署単位の評価
	エラーに関するフィードバックとコミュニケーション	部署単位の評価
	部署間のチームワーク	病院全体の評価
	院内の情報伝達	病院全体の評価
組織文化	医療安全に対する全体的な認識	総合評価
	自由なコミュニケーション	部署単位の評価
	エラーに対する処罰のない対応	部署単位の評価

出典：病院機能評価機構HPより引用・作成

図表5. 調査対象医療機関

No	病院名	病床数	インタビュー形態（対象者）
1	A病院	163床	2023/2/14 対面（医療安全管理者・病院長）
2	B病院	359床	2023/2/21 Zoom（医療安全管理者）
3	C病院	204床	2023/2/28 対面（医療安全管理者）
4	D病院	509床	2023/3/8 対面（医療安全管理者）
5	E病院	175床	2023/2/22 Zoom（医療安全管理者）

図表 6. インシデント・アクシデントレベル（影響度分類）

レベル	傷害の継続性	傷害の程度	内容
レベル 0			エラーや医薬品・医療用具の不具合がみられたが、患者には実施されなかった
レベル 1	なし		患者への実害はなかった (何らかの影響を与えた可能性は否定できない)
レベル 2	一過性	軽度	処置や治療は行わなかった (患者観察の強化、バイタルサインの軽度変化、安全確認のための検査などの必要性は生じた)
レベル 3a	一過性	中程度	簡単な処置や治療を要した (消毒、湿布、皮膚の縫合、鎮痛剤の投与など)
レベル 3b	一過性	高度	濃厚な処置や治療を要した (バイタルサインの高度変化、人工呼吸器の装着、手術、入院日数の延長、外来患者の入院、骨折)
レベル 4a	永続的	軽度～中程度	永続的な障害や後遺症が残ったが、有意な機能障害や美容上の問題は伴わない
レベル 4b	永続的	中程度～高度	永続的な障害や後遺症が残り、有意な機能障害や美容上の問題を伴う
レベル 5	死亡		死亡（原疾患の自然経過によるものを除く）

出典：厚生労働省ホームページよりインシデント・医療事故の定義について（2009）

図表 7. 安全科学や安全マネジメントの 2 つのパラダイム

従来型の安全マネジメント	レジリエンス・エンジニアリングに基づく安全マネジメント
Safety-1	Safety-2
分析的アプローチ	統合的アプローチ
要素還元のアプローチ	全体的アプローチ
全体のふるまいを構成要素に還元して理解	全体のふるまいを構成要素の相互作用で説明
事故や失敗を減らす・予防する	うまくいくことを確かなものにする
あらかじめ想定して対処方法を決めておく	想定外のことも起こりうるので柔軟に対処する
個人の失敗事例を分析対象とし、発生した事象から学習する反応的安全マネジメント	制約された環境下で日常業務がどのように行われているのかを理解し、先行的安全マネジメントを行うもの（どのように成功させているのかを分析対象とする）

出典：中島和江（2021, p.81）、芳賀繁（2022, p.855）より作成

（注）

- （1）倫理委員会において職業倫理の問題（医療従事者としての職業倫理の問題）は対象外であることを示している（金田，2020, p.68）。
- （2）本調査では「医療安全文化調査票（HSOPS; Hospital Survey on Patient Safety Culture）」を用いた調査となる。HSOPS は、米国AHRQが2004年に開発した調査票であり、2019年2月時点で、日本語を含む40か国語に翻訳され、93カ国で調査

が実施されている。

- （3）本調査は、日本医療機能評価機構が実施した、医療安全文化調査の結果である。
- （4）インタビュー調査を実施した5医療機関の病床数（規模）はA病院163床、B病院359床、C病院204床、D病院509床、E病院175床である。
- （5）インシデントレポートは、通常レベル1～2が多く提出されるが、レベル0に該当するものが増えてきた。この結果から、些細な気づきを奨励する仕組みが実

現しつつあり、そのレポートは看護師からの報告が圧倒的多数を占めているという現状である。

- (6) 中島 (2021) は、安全マネジメントのパラダイムを、要素還元的アプローチ (分析的アプローチ) を行う Safety-1 と全体的アプローチ (統合的アプローチ) を行う Safety-2 に分類し、前者が従来型の安全マネジメント、後者をレジリエンス・エンジニアリングに基づく安全マネジメントとして位置づけた。

(参考文献)

- 鮎澤純子 (2021) 「インシデント事例から学ぶ—よりうまく学ぶための医療安全管理者・部門の役割」, 『患者安全推進ジャーナル』第65巻, pp.10-15。
- 金田浩由紀 (2020) 「持続可能な臨床倫理コンサルテーションの活動に向けて」, 『生命倫理』第30巻第1号, pp.67-77。
- 旗手俊彦 (2017) 「医療安全において倫理委員会が果たしうる役割」, 『札幌医科大学 医療人育成センター紀要』第8号, pp.37-42。
- 公益財団法人 日本医療機能評価機構 (2021) 『2020年度医療安全文化調査 活用支援プログラム (年俸)』。
- 公益財団法人 日本医療機能評価機構HP 「医療安全文化調査とは」, 『病院機能評価事業』, 医療安全文化調査について, <https://www.jqhyouka.jcqh.or.jp/safe/about/#:-:text=>, (参照2023- 7-29)。
- 香西江利子 (2022) 「医療安全文化調査の意義と活用<福岡市民病院の事例>」, 『医療安全文化調査 活用支援 事例集』第10巻, (公財) 日本医療機能評価機構, pp.1- 7。
- 厚生労働省 医政局総務課医療安全推進室 (令和2年3月改定) 『医療安全管理者の業務指針および養成のための研修プログラム作成指針—医療安全管理者の質の向上のために—』 <https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000898761.pdf>, (参照2023- 8-12)。
- 佐藤章子 (2020) 「医療安全文化の調査を活用した組織的課題への取り組み<福岡赤十字病院の事例>」, 『医療安全文化調査 活用支援 事例集』第3巻, (公財) 日本医療機能評価機構, pp.1-6。
- 瀬戸加奈子、藤田茂、松本邦愛、伊藤慎也、長谷川敏彦、長谷川友紀 (2011) 「日本の急性期病院での医療安全文化の検討」, 『日本医療マネジメント学会雑誌』第11巻第4号, pp.223-230。
- 中島和江 (2016) 「医療安全へのレジリエンス・エンジニアリングの適用」, 『医療の質・安全学会誌』第11巻第4号, pp.422-426。
- 中島和江 (2017) 「レジリエンス・エンジニアリング理論の医療安全への適用可能性について」, 『Japanese Journal of Endourology』第30巻第1号, pp.54-60。
- 中島和江 (2021) 「医療における安全マネジメントの発展: 分析的アプローチから統合的アプローチへ」, 『生産と技術』第73巻第3号, pp.78-83。
- 中西 晶 (2012) 「高信頼性組織への招待」, 『日本信頼性学会誌』第34巻第5号, pp.284-292。
- 長尾式子、瀧本禎之、赤林朗 (2005) 「日本における病院倫理コンサルテーションの現状に関する調査」, 『生命倫理』第15巻第1号, pp.101-106。
- 永野 功 (2008) 「臨床倫理委員会と倫理コンサルテーション」, 『医療』第62号, pp.662-667。
- 芳賀 繁 (2022) 「レジリエンスを目指すマネ

- ジメントと心理的安全性」,『病院』第81巻第10号, pp.854-857。
- 橋本 徹 (2021)「部署ごとの安全文化を「見える化」する<公益財団法人大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院の事例>」,『医療安全文化調査 活用支援 事例集』第6巻, (公財)日本医療機能評価機構, pp.1-7。
- 長谷川尚子 (2014)「不測の事態を抑制し、対処できる組織の要件—高信頼性組織、レジリエンス、安全文化を踏まえて—」『日本信頼性学会誌』第36巻, pp.113-120。
- 長谷川剛 (2022)「病院における心理的安全性の実装」,『病院』第81巻第10号, pp.895-899。
- 堀込由紀、佐々木美奈子、中山純果、末永由理、本谷園子、駒崎俊剛、菅野雄介、山元友子、坂本すが、宮崎久義 (2021)「医療安全管理者が抱える業務遂行上の困難—フォーカスグループ・インタビューの分析から」,『日本医療マネジメント学会雑誌』第22巻第3号, pp.124-128。
- 松原由美 (2022)「病院組織における心理的安全性」,『病院』第81巻第10号, pp.846-852。
- 水越康介 (2008)「医療現状と課題：高信頼性組織の構築」,『外科治療』第98巻第3号, pp.276-280。
- 持松志帆 (2021)「医療機関における組織倫理の実践—倫理的管理の在り方と課題—」,『流通科学研究』第20巻第2号, pp.21-33。
- 矢野綾子 (2022)「医療安全文化調査の客観的評価から医療安全活動への展開—各部署リスクマネジャーの力を活用するための仕掛け—<日本医科大学千葉北総病院の事例>」『医療安全文化調査 活用支援 事例集』第8巻, (公財)日本医療機能評価機構, pp.1-6。
- 吉本智子 (2022)「自由記載によるアンケートを通じた「医療安全文化調査」結果の解釈<医療法人光臨会 荒木脳神経外科病院の事例>」,『医療安全文化調査 活用支援 事例集』第7巻, (公財)日本医療機能評価機構, pp.1-7。
- 四本雅人 (2008)「高信頼性組織と社会」,『経営情報学会』春季全国研究発表大会, pp.135-138。

信楽高原鐵道における事故の記憶の伝承

Passing down the Memory of the Accident on the Shigaraki Kogen Railway

法政大学 大学院政策創造研究科 政策創造専攻博士後期課程 杉原成幸
Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University Shigeyuki Sugihara

ABSTRACT

The Shigaraki Kogen Railway (SKR) accident on May 14, 1991, killed 42 and injured more than 600 people. Ever since, the SKR has not been involved in any major accident; moreover, it has received numerous safety awards from the Kinki Transport Bureau. This is probably because of SKR's efforts to prevent the memory of that accident from fading away. This study applies Nora's concept of "memory places (LES LIEUX DE MÉMOIRE)" to clarify the kinds of "memory places (LES LIEUX DE MÉMOIRE)" that existed at the SKR, and how they were utilized.

キーワード

記憶の場、事故の記憶の風化・再発防止、列車事故、コンプライアンス、ガバナンス

1. はじめに

1987（昭和62）年に第三セクターとして発足した信楽高原鐵道株式会社（以下SKR）は、会社発足の4年後の1991（平成3）年の5月14日、死者42名、負傷者600名以上という列車衝突事故を起こした。しかし、その後は天災などの被害は受けたものの大きな事故を起こすことなく、近畿運輸局から運転無事故表彰を受けている。

事故に関連する物や当事者の証言映像などを保管してその過ちを記憶にとどめ、再発防止および後世に伝承しようとする企業がいくつかあり、SKRもその一つである。1997（平成9）年、SKRは信楽駅構内に事故車両の部品等

を展示し事故の状況を後世に伝える施設「セーフティしがらき」を設けたほか、事故とその後の経緯を綴った冊子「惨事をのりこえ 走り続けるために ～信楽高原鐵道列車事故の総括」（信楽高原鐵道，2013）の発刊、安全の日の制定など、事故の記憶の伝承に努めてきた。

フランスの歴史学者、Nora（1984）は「記憶の場」という概念を提唱している。これは「記憶としての出来事がどのように歴史的表象に転移されるか」を表わしたものである。これまで筆者は企業が事故や不祥事に関する物品や証言を「記憶の場」として残し、事故・不祥事の再発防止に役立てている事例を紹介してきた（杉原，2020）。本研究ではNora（1984）が提唱す

る「記憶の場」を信楽高原鐵道列車事故にあてはめ、何が「記憶の場」になったのか、それがどのように作用し、教訓を伝承したのかを見ていく。具体的にはSKRの総務担当者へのインタビュー、SKR発行の事故・裁判記録冊子を中心とした文献調査・分析によって、SKRにとって信楽高原鐵道列車事故の「記憶の場」が何であるかを明らかにするのが本研究の目的である。

2. 「記憶の場」とは何か

Nora (1984) が提唱する「記憶の場」は、過去の復元や再構成ではなく「現代の中における過去の再記憶化」である。Nora自体は国家の歴史を対象にしているが、これは企業経営の史的研究にも援用できるのではないかというのが、筆者の基本的な考えである⁽¹⁾。

何か出来事が起きると、その場にいた当事者や目撃者が周囲の者にその出来事を伝えるが、年数が経つにつれて当事者・目撃者が移動や死亡などでいなくなり、当事者・目撃者から話を聞いた世代もいなくなる。しかし、出来事があった記憶は「場」に残され、出来事が起きた場所を訪れたり、それを象徴するものを見たり聞いたりした時に人々の記憶としてよみがえる。それが「記憶の場」である。たとえば世界遺産の中で、「負の遺産」と呼ばれる広島市の原爆ドームや、アウシュヴィッツ＝ビルケナウナチス・ドイツの強制・絶滅収容所（ポーランド）は、戦争やそれに伴う大虐殺の記憶を伝える「記憶の場」である。

これは企業の事故・不祥事でも同様のことが言える。国家も企業も時間が経てば、当事者がいなくなるのは同じであり、記憶の風化が問題になる。特に被害が出るような出来事の再発を防ぐのは、国家も企業も同じである。企業の場合は転職や退職（中途および定年退職）、

死亡などで、事故・不祥事の当事者や目撃者などの同世代者がいなくなる。そして事故や不祥事を知らない世代がその数を増やしていき、やがて「事故や不祥事を知らない」「その話を聞いたことがない」世代に代替わりする。そのような条件の中でも何らかの形で「記憶の場」を残している企業は、事故・不祥事の記憶を伝承し、それを再発防止に生かしている。

ちなみに「記憶の場」としているが、「場」とはあくまでも概念的なものであり、「場所」だけに留まらない。当事者の証言を集めた映像や音声、事故の内容を綴った記録、事故にあった車輛やその部品など、「事故を思い起こさせる」有形・無形のものをすべて指す。

本研究で取り上げた信楽高原鐵道列車衝突事故は、今から30年以上も前の出来事であり、現在のSKRには当時の社員・従業員は存在していない。運転士など実際の鉄道運行に関わる社員・従業員はJR西日本や大手私鉄を退職した者であり、その他の社員・従業員も関連組織からの出向者が多い。同社によれば「平均7～8年で入れ替わる」ため、事故当時から見ると、当事者・目撃者はもちろん、彼らから直接話を聞いた世代もおらず、代替わりが確実に進んでいるにも関わらず記憶が風化していない。さらに前述のように、1991（平成3）年の事故以来大きな事故は起こしていないだけでなく、近畿運輸局から無事故表彰を何年にもわたって受けていることから考えると、事故の記憶が確実に伝承されて安全運転を実現している。

3. 信楽高原鐵道列車事故に関する文献および先行研究レビュー

信楽高原鐵道列車事故に関する文献・先行研究をしてみる。当時世間の注目を集めた事故だけに雑誌等に掲載されたルポルタージュ、寄稿、提言は多い（佐野，1991・1992、佐藤，

1991、真藤，1991ほか)。しかし、後述するように事故原因の究明に時間がかかったため、事故の詳細がわからない状態で書かれたものも見られる。これは論文にも共通しており、分析をする上では「いつ書かれたのか」に留意する必要がある。

書籍については、網谷(1997)、鈴木(2004)⁽²⁾の緻密なルポルタージュなどがある。また、長期化した西日本鉄道旅客会社(以下JR西日本)との争いに関しては、信楽列車事故遺族会・弁護士団(2005)に詳細がつつられている。このほかJR西日本との裁判が終了してからSKRによってまとめられた冊子「惨事のりこえ 走り続けるために ～信楽高原鐵道列車事故の総括」(信楽高原鐵道，2013)に、SKRからの視点で事故の発生前から裁判終結までが記録されている。

先行研究としては①事故原因や問題点、疑問点に注目したもの②失敗経験を生かすための教育に注目したもの③事故時における医療について論究したもの⁽³⁾④その他(事故後の経営に触れた論説、SKRの存続と地域の活性化策に触れたもの、鉄道事故調査機関の設置を要望するものなど)などがある。その中で本研究に関連するのは①と②にあたる。

①事故原因、問題点、課題点に注目したもの

柴田(1992)は新聞記事などの報道資料を基に事故発生のメカニズムを分析するとともに、課題や問題点を指摘した。足立(1991)は当時に把握できる内容から事故の様子を紹介、SKRとJR西日本の直通乗入管理システムに問題があったのではないかと指摘している。久宗・岸田・池上(1992)は、人間工学の立場から定刻から列車が遅延するなど、緊急時に人間がどのように行動をするのかを信楽高原鐵道列車事故を例に説明している。

桜井(1994)は「関東鐵道のブレーキ故障

に伴う駅ビル突入事故」と「信楽高原鐵道の正面衝突事故」を人為的ミス視点から解説している。

片岡(2009)は事故の内容にふれながらも、事故当時の鉄道事故における原因究明の難しさを指摘している。これは事故当時、関係者や関係書類を警察がすべて押さえており、運輸省が満足な事故調査ができなかったことによる。なお、この事故をきっかけに航空・鉄道事故調査委員会の設置が具現化したことを大きな前進だと評価している。一方、佐藤(2005)は刑事事件としての捜査と事故調査委員会の調査の違いや問題点を指摘している。

原(2020)は社会現象のプロセスを、関係する物的存在、行為主体、制度的・構造的要因の相互作用の詳細な分析から解明しようとするMAISアプローチを用いて、信楽高原鐵道列車事故の発生メカニズムを分析した。江木・安倍(2020)は後述する「優先方向てこ」や赤信号にも関わらず列車を発車させた点、両社の組織の文化・風土などから教訓を導き出すとともに、もしこの事故の教訓が生かされていた場合、福知山脱線事故⁽⁴⁾は防止できた可能性を指摘している。

②失敗経験を生かすための教育に注目したもの

失敗を生かす教育という視点では中尾(2010，2014)中田(2008)らが論究を進めている。「セーフティしがらき」をはじめとする、事故を伝える施設を紹介し、失敗から学ぶことの重要性を指摘している。

これらの研究は本研究と内容が比較的近いが、信楽高原鐵道列車事故の教訓をいかに後世に伝えていくかという視点ではなく、「異なる業種・会社が他社の失敗から学ぶ」という視点で論究されている。「記憶の場」という視点で信楽高原鐵道列車事故の論究をしている研究は本研究と杉原(2020)以外に見当たらない。

4. 信楽高原鐵道の歴史

SKRの前身は旧国鉄・信楽線。1933(昭和8)年の開業で、単線で14.7キロメートルの路線である。1943(昭和18)年に戦時中の不急不要路線とされ、レールや枕木を供出し運休。戦後、当時の道路状況は悪く、トラックでの運送では地元名産である陶器の信楽焼が破損するという理由から復旧の声が高まり、1947(昭和22)年7月25日に営業を再開した。このとき、沿線の住民が枕木用木材を供出したほか、労働奉仕もしたという⁽⁵⁾。

その後、自動車の普及、道路状態の改善などが進み、信楽焼の輸送はトラックに移行。それに伴い1982(昭和57)年に貨物営業を停止し、旅客輸送の鉄道路線になった。中学・高校生や自動車免許を持たない人の移動手段となった。

1980(昭和55)年、国鉄再生法の成立に伴い信楽線も廃止対象路線に指定されたが、地元住民が「乗って残そう信楽線」運動を行い、いったんは廃止を免れた。しかし1986(昭和61)年の廃止基準のさらなる引き上げに伴い、廃止が決定的になった。赤字路線が廃止されるとバス輸送に転換することが多いが、信楽町周辺は近畿地区有数の寒冷地であり、バス輸送では路面の凍結等で運行に支障をきたすことになる。住民の鉄道存続希望を受けて滋賀県と信楽町が第三セクター方式で信楽線を運営することになり、1987(昭和62)年にSKRが設立され開業した。

5. 信楽高原鐵道列車事故の背景

1980年代後半、滋賀県と信楽町は街おこしの一環として「世界陶芸祭」の開催を計画した。世界陶芸祭は1991(平成3)年4月20日から5月26日までの37日間の開催で、当初計画の来場者は35万人(1日あたり9,500人)。来場者

の75%はバス・自動車利用、25%にあたる約8万7,500人がSKRを利用すると想定された。

1989(平成元)年、世界陶芸祭実行委員会の要請を受けてSKRは乗客輸送に応えることを決定。輸送力増強のために信楽線のほぼ中間地点に行き違い設備(小野谷信号所)を設立することなどの対応策を決定した。この機会に「行き違い路線」をつくれば日常の輸送量も上がり、営業成績も向上するという目論見もあった。また、SKRには車輛も乗務員の数も足りないため、JR西日本とも協議の上、JR線からの直接乗り入れや行き違い設備など必要な設備の調整・施工契約などを決定し、両社で準備が進められた。

世界陶芸祭には予想以上の観客が来場した。1991(平成3)年5月13日の段階で全期間の予想来場者を上回る58万3000人が来場、SKRにも膨大な数の乗客が押し寄せた。そのような中で5月14日午前10時35分、貴生川駅-紫香楽宮跡駅間の甲賀郡信楽町(現・甲賀市信楽町)大字黄瀬1001番地2において、信楽発貴生川行のSKRの列車(4両編成)と京都発貴生川經由信楽行のJR西日本の列車が正面衝突した。死者は42名、負傷者は600名を超えた。事故発生直後は、SKR、JR西日本、地元企業や住民、警察、救急および医療関係者などが被害者の救済にあたった。

6. 事故の原因とその後の経緯

事故当日である5月14日の10時14~15分頃、信楽駅を出発する列車が赤信号のために、出発できなかった(赤固定)。この時、信号技師は業務課長の指示に従い、列車運行中には禁忌であるワタリという作業を行い、信号を青に変えようとしたが、その際に誤出発検知機能を働かなくさせてしまった。さらに業務課長は通常使用する信号システムの「常用閉塞方式」

から手信号の「代用閉塞方式」に切り替えるように指示したものの、安全を確保するために派遣した人員が小野谷信号場に到着せず、安全確認がなされないまま出発を指示。列車は信楽駅を出発した。また、乗り入れたJR西日本の運転手も行き違い路線に信楽高原鐵道の列車がないにも関わらず、列車を運行した結果、SKRの列車とJR西日本の列車が正面衝突する事態を招いた。

手信号の安全確認がなされないまま、SKRの列車を運行したことが正面衝突の直接的原因である。業務課長がなぜそのような判断をしたのかは、本人が本事故で死亡しており真意を知ることにはできないが、誤出発装置が機能すると考えていたのではないかと推察されている。

また、事故の発端になった信楽駅の信号赤固定がなぜ起きたのかは、しばらく不明のままだったが、その後、警察の捜査によって、JR西日本側がSKRに知らせることなく「方向優先てこ」を設置していたことが「赤固定」の原因であることが判明した。

この「方向優先てこ」とは、JR西日本がSKRに乗り入れる自社の列車を優先的に運行させるために設置したものである。他社線の線路で乗入側のJR西日本がSKRの列車よりも自社の列車が優先的に通行できるように無断で信号をコントロールしようとしていたのである。貴生川駅の信号はJR西日本の亀山CTCセンター（三重県）でリモートコントロールされており、この「方向優先てこ」も亀山CTCセンターに設置されていたため、JR西日本がSKRに連絡しない限りSKRがその存在を知る手段はなかった。

SKR側は全面的に事故の責任を認め、警察の捜査にも協力、SKRの社長が被害者の家をすべて訪問し、謝罪した。事故当日の代用閉塞方法の手続きをふまずに列車を出発させた運転

主任、不正な操作をした信号技師、それを注意しなかった施設課長が逮捕・起訴された（業務課長、SKR側の運転士3人は本事故によって死亡）。ただしJR西日本側の運転士は結果的に不起訴処分になった。また、鉄道事業法違反でSKRとJR西日本、工事関係者が書類送致、略式起訴された。

一方、JR西日本は「責任はSKRにある」という姿勢を崩さなかった。さらに上記のJR西日本の「方向優先てこ」存在が明らかになったこと、当時のJR西日本の社長が被害者への謝罪を拒んだことなどから、被害者およびその家族とJR西日本が激しく対立。その結果、民事裁判や求償権裁判が長期化した。JR西日本は「JR西日本はSKR線の営業免許を有せず、同線の運行管理権も運行管理の実体もなかった以上、SKR線で発生した事故の責任を問われるべき立場ではなく、準備段階から運行、事故に至るまでの各注意義務違反に問われる理由はない」と主張したものの、大阪地裁判決（大阪地裁平五(ワ)第九七八一号、損害賠償請求事件、平11・3・29第一五民事判決、一部認容。控訴）でJR西日本の主張は退けられ、JR西日本にも責任があると認定された。

7. 信楽高原鐵道における「記憶の場」の活用について

本研究では田村（2016）の物語分析を行い、その因果関係図によって事故を時系列に整理し、何が「記憶の場」として機能したのかを導出した。この分析にはSKR総務部・中西敏弘氏（当時、2023年3月退職）へのインタビュー（2022年7月14日、2023年1月17日）と文献である信楽高原鐵道（2013）を用いた。

その結果、事故以降、現在までを次の4つのフェーズに整理することができ、第1フェーズを除くフェーズごとにポイントとなる

「記憶の場」があることがわかった(図1)。

(1) 事後対応の時期(1991.05.14-1991.12.)
[フェーズ1]

この時期は事故発生後の人命救助から運転再開に至るまでの期間である。事故から間もないこともあって、「記憶の場」となったものは見当たらない。

(2) 記憶の重要性認識と安全運行(1991.12.-2011.05) [フェーズ2]

この時期に形成された「記憶の場」に当たるものとしては、以下の4つが挙げられる。

①遺族会・鉄道安全推進会議(TASK)

事故直後は、犠牲者が観光客、地域住民と住む場所も立場も異なるため、遺族会の結成は難しいとみられていたが、事故後のJR西日本の対応のまずさが遺族・犠牲者の反感を買い、遺族会が結成された。この遺族会は鉄道安全推進会議(TASK)を結成、全面的に過ちを認めたSKRに事故の風化防止、安全の徹底を求める活動を行った。後述の「セーフティしがらき」の設置、安全車輛の導入は、TASKの意見を受け入れたものである。遺族会・TASKの存在自体が、事故を思い起こさせる「記憶の場」であったと同時に、「記憶の場」の活用を推進する役割を担った。ちなみに遺族会・TASKの活動は、国土交通省の航空・鉄道事故調査委員会(のちの運輸安全委員会)の設置につながった。

②慰霊碑・安全の日

事故の現場検証が終了した1991(平成3)年5月18日、事故現場西側に「慰霊堂」を設置していたが、木造だったことから恒久的な施設として1993(平成5)年5月に慰霊碑が建立された。設置場所は事故現場。当初案は近くの寺院内という計画もあったが、遺族の強い要望で事故現場近くになった。

SKRでは毎月14日(月命日)には慰霊碑への

お参りと清掃を実施、この活動には全社員が1年に1回以上参加する。また、毎年5月14日には法要を行っている。

なお、2020(令和2)年からは毎月14日を「安全の日」に制定。事故を振り返り、安全を誓う。命の尊さ、職責の重要性を心に刻む日になっている。

③セーフティしがらき

1997(平成9)年4月にSKR・信楽駅構内に開設されたもので、常設展示。誰もが見ることができる施設である。前述のように遺族会・TASKの強い要望によってつくられた。事故および事故後の経緯をまとめたパネル等の展示に加え、事故を起こした列車のヘッドマークや無線機などを展示している。事故の記憶を社員に伝承するだけでなく、利用者に「二度と事故を起こさない」ことを誓う機能もある。

④長期化した裁判

JR西日本が事故直後から長い期間、自らの責任を認めていなかったことから、民事裁判、求償権裁判が長期化した。SKR、JR西日本の両社ともに代理人(弁護士)による裁判であったが、最終解決に至るまで20年もかかっており、後年になるほど世間の反応は「まだやっているのか」というものだった。しかし当事者としては常に事故を意識する状態であった。裁判所での証言などもあり、事故のことを意識し続けることになった。意図したわけではないが、この裁判の長期化が結果的にSKRにおける「記憶の風化防止」に寄与した。

また、裁判では本来運行業務に権限のない業務課長が、運行に関する指示を出せた理由として、当時のSKRの中に出身会社によるヒエラルキーがあったことが指摘された。JR西日本の出身者が他の私鉄出身者や出向者よりも強い発言権を持っていたこと、同じJR西日本出身でもJR西日本当時の上下関係がその

ままSKR内にあったことなどが明らかになった。発言権の強い業務課長が、自分の業務範疇でないことも指示しており、ごく一部を除いて反対を唱える者がいなかった。業務課長は思い通りにいかないと同喝することもあったという。こうした優劣のある人間関係が重視され、業務指示においても規定されたものではなく、「声の大きな業務課長が指示できた」という特殊性に伴うガバナンス、コンプライアンスを軽視する組織文化があったのである。

(3) 記憶の定着と安全運行 (2011.05-2021) [フェーズ3]

フェーズ3では④の長期化した裁判が終結。その代わりに5つめの「記憶の場」として、2013(平成25)年にSKRによる事故・裁判の記録冊子「惨事をのりこえ 走り続けるために～信楽高原鐵道列車事故の総括～」(以下、事故・裁判の記録冊子)が加わった。

⑤事故・裁判の記録冊子

求償権裁判が終結し、JR西日本の債権全額放棄が決定した後に、事故や裁判の内容を後世にも残すために制作。2013(平成25)年3月発行された。信楽高原鐵道に入社した職員に配布。社員教育の一環として読むことが義務付けられている。

この記録冊子は、上述の優劣ある人間関係、それに伴う同喝と本来の権限を越える業務指示などが起きたことを克明に残しており、コンプライアンス、ガバナンス面での反省と教訓を伝えるものになっている。

この冊子はSKRによる記憶の再構成にあたる。上記の「長期化した裁判」で明らかになった事実などについても克明に書かれており、安全の大切さだけでなく、コンプライアンス、ガバナンスの重要性をも伝えるものになっている。事故や裁判での経験という暗黙知を形式知として共有化する役割も果たしている。ただ、

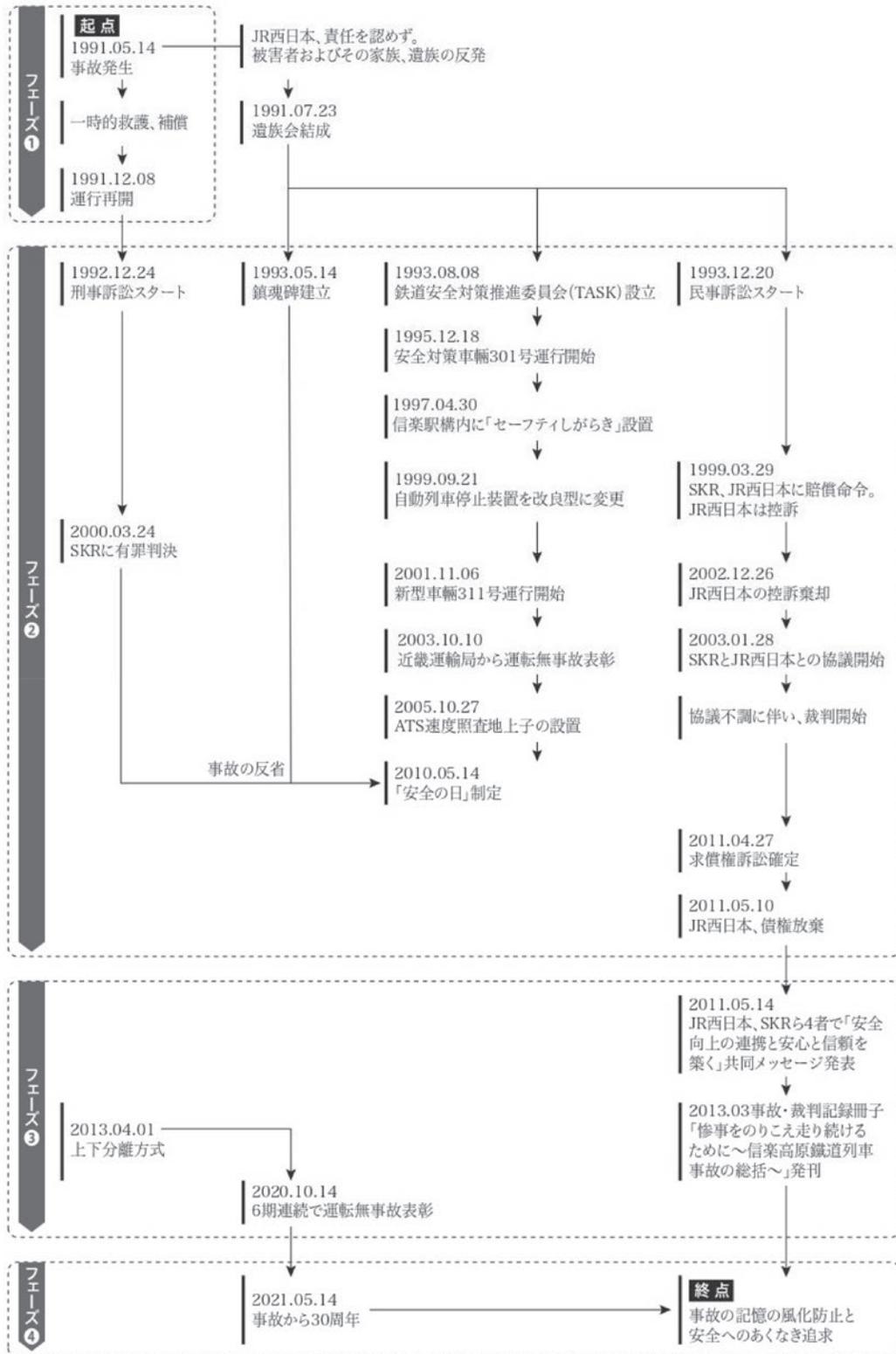
「外部からの評価を受けていない。外部から見るとどうなのかという思いもある」(SKR・中西敏弘氏)という意見もある。

(4) 新しい時代の記憶の伝承 (2021.-) [フェーズ4]

フェーズ4に入る前の2年前にあたる2019(令和元)年に遺族会・TASKが遺族の高齢化などを理由に解散。「記憶の場」としては「慰霊碑・安全の日」「セーフティしがらき」「事故・裁判の記録冊子」が現在も続くものとして挙げられる。

SKRの中西敏弘氏によれば、「事故から30年以上が経ち、多くの人々から忘れ去られようとしている。これからいかに事故の風化を防ぐかが一つの課題」と述べており、SKRは今後の記憶の伝承について、新たな取り組みを模索している最中にある。

図1 信楽高原鐵道列車事故因果関係図（物語分析による）



出所 筆者作成

8. 本研究の成果と今後の課題

信楽高原鉄道はこの列車事故の後に大きな事故を起こしていない。これは列車事故の記憶が受け継がれ、高い安全意識があることの表れだ。同社の「記憶の場」としての機能を持つのは、現在では事故車両の一部を展示する「セーフティしがらき」などの施設、慰霊碑・安全の日、事故・裁判の記録冊子が主なものとして挙げられる。また、このケースではJR西日本との間で責任割合をめぐる争った民事裁判、求償権裁判の長期化が記憶の風化防止に働いた。長期化は「事故の責任を認めなかった」JR西日本側の対応に起因している。両社ともに代理人（弁護士）による裁判であったが、最終解決に至るまで20年もかかっており、後年になるほど世間の反応は「まだやっているのか」というものだった。しかし当事者としては常に事故を意識する状態であった。

このほかの特徴として「記憶の場」の形成に遺族会が大きな役割を果たしていることが挙げられる。事故車両の保存・展示を求めたのは遺族会だったからである。

また、事故・裁判の記録冊子は、当時SKR社内にあった出身会社による従業員の優劣と、それに伴う業務権限の逸脱の状態を伝えている。事故車両の一部を展示する「セーフティしがらき」などの施設、慰霊碑・安全の日などは事故の記憶とともに、安全の大切さを教訓として伝えるものであるが、事故・裁判の記録冊子は安全の大切さはもちろん、コンプライアンス、ガバナンスの大切さを教訓として伝えるものになっている（表1参照）。

本研究の成果としては、事故の記憶の伝承に「記憶の場」が大きく影響していることを実例を挙げて解明した点にある。かつて雪印乳業が1955（昭和30）年3月に食中毒事件を起こした時、当時の社長が「失われた信頼を取り戻

そう」と呼びかけた檄文があった。雪印乳業はこの檄文を社員教育等で使い続けたが、1980年代になって「役目を終えた」として使用を取りやめた。その結果、2000（平成12）年になって食中毒事件が起こり、その事後対応も後手に回った。食中毒事件の記憶が薄れ、そこから得た教訓が生かされなかったのである。

一方、SKRは今も「セーフティしがらき」をはじめとする「記憶の場」を活用し続けており、それが事故の風化を防ぐとともに安全の確保につながっている。「記憶の場」を残す必要性を示す例と言える。

事故・不祥事の記憶を後世に伝える「記憶の場」を積極的に残している企業は大企業に多い⁽⁶⁾。しかし、本研究で取り上げたSKRは従業員わずか20名前後、第三セクターという形態とはいえ、鉄道会社の中では中小企業である。SKRの取り組み事例は、鉄道会社のみならず他の業界の中小企業における事故・不祥事の風化防止の参考になるだろう。

本研究の今後の研究課題としては、社員の意識や行動について、さらなる探究を進めることにある。本研究はSKRの総務担当者へのインタビューとSKR発行の事故・裁判の記録冊子を中心とする文献調査によるものであり、従業員一人ひとりのインタビューまでには至っていない。今後はSKRにおける「記憶の場」の具体的な活用内容（研修等のカリキュラム）を検討して事故・不祥事の記憶やそこから得た教訓をどのように従業員に浸透させているのか、実際に組織の構成員はどのように記憶や教訓を理解しているのかをより詳しく調査したい。また、遺族会が「記憶の場」の形成に果たす役割や、企業が事故・不祥事の記憶を後世に伝えるために設置した施設を一般の人々がどのように捉えているのかについても研究を進めていく考えだ。さらに鉄道事業者はもともと高信頼性組織

であるとされるが、本件は高信頼性組織が事故によって信頼性を失い、その後にごろの地道な活動により、地域から信頼される企業に

戻った実例である。SKRがどのように高信頼性組織に戻ったのかも明らかにしていきたい。

表1 現在のSKRの「記憶の場」と伝承する記憶・教訓

	伝承する記憶	伝承する教訓
慰霊碑・安全の日	事故の概要	安全最優先、人命の大切さなど
セーフティしがらき	事故の概要	安全最優先、人命の大切さなど
事故・裁判の記録冊子	事故・裁判の詳細な内容と事故の誘因（業務権限のない人による出発指示、出身会社による社内の立場の優劣、JR西日本との連絡不備など）	安全最優先、人命の大切さ、コンプライアンス、ガバナンス

出所 筆者作成

謝辞

本研究は、信楽高原鐵道から多大なるご協力を得て実現したものです。深く感謝を申し上げます。また匿名査読者からの確かつ丁寧なご指摘をいただきました。お礼を申し上げます。

注釈

- (1) 杉原成幸 (2020) 「不祥事・事故遺産が企業経営にもたらす効果について 『記憶の場』の観点からの考察」日本経営倫理学会誌27巻、281-291頁（研究ノート）。
- (2) 2001年5月から150回にわたり京都新聞紙上に連載された「鉄路 信楽列車事故」を書籍化したもの。「石橋湛山記念早稲田ジャーナリズム大賞」受賞している。
- (3) 大規模事故における病院の役割や医療体制に関する論究のほか、トリアージなどの医療行為に関するもの、事故に遭遇した人の心理に関するものなどがある。
- (4) 2005年4月25日に西日本旅客鐵道の福知

山線塚口駅－尼崎駅間で発生。乗客と運転士合わせて107名が死亡、562名が負傷した。

- (5) 信楽高原鐵道 (2013) 『惨事をのりこえ走り続けるために～信楽高原鐵道列車事故の総括～』4頁ほか。信楽線の歴史に触れた文献で同様の記述が多数ある。地域から求められた鐵道であったことがうかがえる。
- (6) 1985年8月12日に発生したJAL123便墜落事故の記憶を伝える日本航空の安全啓発センター、雫石衝突事故など過去の重大事故の記憶を伝える全日本空輸の安全教育センター、JR西日本の福知山列車事故の慰霊兼伝承施設「祈りの杜」などがその代表例として挙げられる。また、中日本高速道路（NEXCO中日本）も八王子支社敷地内に笹子トンネル天井板崩落事故の記憶を伝え、二度と事故を起こさないことを誓った研修施設「安全啓発館」

を開設。笹子トンネルで崩落した天井板などの現物を用いた実物大の「トンネル模型」を設置し、事故現場の状況やトンネルの構造を再現。安全教育と記憶の風化防止に努めている。

参考文献

【欧文】

Pierre Nora (1984) *LES LIEUX DE MÉMOIRE sous la direction de Pierr Nora*, Éditions Gallimard (谷川稔監訳『記憶の場－フランス国民意識の文化＝社会史(第1巻)対立』岩波書店)。

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M (2001) *Managing the Unexpected : Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass (西村行功訳『不確実性のマネジメント－危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する』ダイヤモンド社)。

【邦文】

足立鐘平 (1991) 「信楽高原鐵道事故 安全追究レポート」, 『いのちと健康』(1991年5月) 462号, 労働教育センター, 2-15頁。

網谷りょういち (1997) 『信楽高原鐵道事故』日本經濟評論社。

池田靖男 (1991) 「“後遺症大きい信楽列車衝突事故”」, 『公評』1991年12月, 公評社, 28巻1号, 72-79頁。

井上泉 (2015) 『企業不祥事の研究 経営者の視点から不祥事を見る』文眞堂。

江木謙太・安倍誠治 (2020) 「信楽高原鐵道事故の教訓と鐵道の安全」, 『社会安全学研究』10巻 (2020年3月), 関西大学, 53-68頁。

片岡章 (2009) 「鐵道事故の歴史と信号設備 (13)－信楽高原鐵道、正面衝突－」, 『鐵道と電氣技術』vol.20 No.1, 日本鐵道電氣技術協會, 70-74頁。

桜井淳 (1994) 「信楽高原鐵道の正面衝突事故と関東鐵道の駅ビル突入事故 (人為ミスの社会的要因3)」, 『經濟セミナー』1994-01, 日本評論社, 42-44頁。

佐藤健宗 (2005) 「信楽列車事故の教訓と鐵道事故調査」, 『法学研究所第30回現代法セミナー要綱集』, 関西大学, 25-36頁。

佐藤達也 (1991) 「信楽高原鐵道の大惨事はまた起こる 『他人事ではない!』第三セクター35社の心配」, 宝石1991年7月19巻7号, 光文社, 194-199頁。

佐野眞一 (1991) 「ドキュメント『信楽高原鐵道事故』」, 『プレジデント』1991年10月, プレジデント社, 430-439頁。

佐野眞一 (1992) 「信楽高原鐵道事故『1年後の真実』－42名の死者を出した大惨事から早くも1年。事故原因の究明もいよいよ大詰めに」, 『プレジデント』1992年6月, プレジデント社, 41-43頁

沢野邦三 (1994) 「鐵道事故調査機關の設置を望む 信楽高原鐵道の事故調査から」, 『月刊社会党』462号, 154-160頁。

信楽高原鐵道 (2013) 『惨事をのりこえ 走り続けるために～信楽高原鐵道列車事故の総括～』信楽高原鐵道。

信楽列車事故遺族会・弁護団 (2005) 『信楽列車事故 JR西日本と闘った4400日』現代人文社

柴田俊忍 (1992) 「信楽高原鐵道正面衝突事故の問題点」, 『安全工学』1992年6月31巻3号, 安全工学会, 168-174頁。

真藤聖 (1991) 「真相追及レポート『信楽鐵道事故』でJR西日本が隠してきた事実」, 『政界往来1991年11月』, 政界往来社, 44-51頁。

杉原成幸 (2020) 「不祥事・事故遺産が企業経営にもたらす効果について『記憶の場』の観点からの考察」(研究ノート), 『日本経営

- 倫理学会誌』27巻、日本経営倫理学会、281-291頁。
- 田村正紀（2016）『経営事例の物語分析 企業経営のダイナミクスをつかむ』白桃書房。
- 中尾政之（2010）『続・失敗百選ーリコールと事故を防ぐ60のポイント』森北出版。
- 中尾政之（2014）「工学と法学の協働は可能か」、『日本機械学会2014年度年次大会講演論文集』、日本機械学会。
- 中田邦臣（2008）「『失敗体験研修』のすすめ」、『安全工学』47巻6号、436-440頁。
- 中西晶（2007）『高信頼組織の条件』生産性本部。
- 原拓志（2020）「MAISアプローチによる信楽高原鉄道事故の分析」、『關西大學商學論集』66巻4号、關西大學商學會、13-34頁。
- 判例タイムス（1999）「特報 信楽高原鐵道列車事故訴訟（大阪地裁平五（ワ）第九七八一号、損害賠償請求事件、平11・3・29第一五民事部判決、一部認容・控訴）」、『判例タイムスNo.1010（1999.11.15）』、96-232頁。
- 久宗周二・岸田孝弥・池上徹（1992）「緊急時の人間行動（V）信楽高原鐵道列車衝突事故を例として」、『人間工学』1992、28巻、410-411頁。
- 深津千恵子（2009）「雪印乳業の集団食中毒事件～創業者の理念との乖離～」高橋浩夫編『トップマネジメントの経営倫理』白桃書房。
- 福永晶彦、山田敏之（2005）「雪印乳業における組織風土の変容と企業倫理」、『東海学園大学研究紀要』第10号、113-136頁。
- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房。
- 堀内重人（2014）「信楽高原鐵道の存続と街づくりを通じた活性化策」、土地総合研究2014年冬号、22巻1号、68-78頁。
- 吉田正広（2011）「『記憶の場』の歴史学を指してーピエール・ノラ『記憶の場』の方法を手がかりに」、『愛媛大学法文学部論集 人文学科編』30、51-66頁。

【Web資料】

- 中日本高速道路（2021）「安全啓発研修施設「安全啓発館」の設置について」
https://www.c-nexco.co.jp/corporate/pressroom/news_release/5038.html（最終アクセス日：2023年12月31日）

CSR研究の二つの見解とサステナビリティ情報開示

Two Views of CSR Research and Sustainability Information Disclosure

長崎県立大学 経営学部 准教授 **津久井 稲 緒**

Associate Professor, Faculty of Business Administration, University of Nagasaki

Inao Tsukui

ABSTRACT

The theory behind Corporate Social Responsibility (CSR) has been discussed from a number of different perspectives but there is no consistent definition of the term. This means that companies are expected to implement CSR practices despite the details being unspecified. In practice, one source of confusion is the requirement to disclose information on sustainability.

This paper utilizes the two "inherently contested" perspectives on CSR from Mitnick et al. to elucidate that the practical thresholds at which companies will engage are changing.

キーワード

企業の社会的責任 (CSR)、本質的に論争的な概念 (ECC)、
経済的 CSR・社会的 CSR、サステナビリティ情報開示

1. はじめに

企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility、以下「CSR」と略称) は、企業の大規模化と共に発現してきた議論で、経営学において1世紀にわたり議論が積み重ねられてきた⁽¹⁾。しかしCSR研究は多様な観点から議論されており、そこで扱われるテーマが時代ごとに常に変動していることから、一貫した定義はなされていない。それは、CSRの具体的内容の特定化がなされていない中で、企業にはその実践が求められているということである。直面している実践上の混乱として、近年高まりを見せるサ

ステナビリティ情報の開示要請が挙げられる。

Mitnickら (2021) は、CSR研究に見られる二つの見解、「経済的CSR」と「社会的CSR」を、「本質的に論争的な概念」として把握する。本論の目的は、Mitnickらが「本質的に論争的」とするCSRの二つの見解に依拠し、CSRは時代ごとに扱われるテーマは変わるものの、常に同レベルの「経済的CSR」と「社会的CSR」の論争が展開されているのかを検討する。対木 (1979) の「利潤目標と社会目標の段階」に照らし、Mitnickらによる経済的CSRと社会的CSRの把握を行い、企業が採用する現実的な限

界点が変化していることを指摘する。

2. 先行研究 ～「本質的に論争的」なCSRの二つの見解～

ここで取り上げるMitnickら（2021）の「本質的に論争的」という論考は、「CSR研究の一貫性欠如」という指摘に対する反論として書かれたものである。まずはMitnickらがどのような指摘を受けてこの論考を執筆したのかを概観する。

まずMitnickらの論考に至る前提として、CSR研究には、そもそも二つの立場の研究がある。CSR研究は、経営学において20世紀初頭に生起し、以来、規範的・倫理的な観点（後述の「社会的CSR」に当たる）と、社会的パフォーマンスや社会的戦略の観点（後述の「経済的CSR」）の、二側面から研究が進められてきた（Frederick：1986，谷本：2020，Barry et al.：2021）。

この前提をふまえて、2020年1月のAcademy of Management Review（AMR）で、副編集長のWang、Gibson、Zander（以下、WGZ）が、二つのCSR研究には理論的な一貫性が欠如していることを指摘し、二つの見解のうち一方の「経済的CSR」をCSR研究として評価した。特にWGZは、2014年以降のStrategic Management Journal（SMJ）に掲載された以下の3論文をCSR論の成果として高く評価している。その3論文とは、企業が行うCSR行動が当該企業の市場価値に及ぼす影響を明らかにしたもの（Hawn & Ioannou：2014）、営利団体と非営利団体の比較から財務と社会的インパクトの乖離を指摘したもの（Kaul & Luo：2016）、証券アナリストが企業の社会的パフォーマンスと株価との関係を媒介することを指摘したもの（Luo et al.：2015）、である。これらは、株式会社の市場における競争戦略への理論的貢献

（既存理論の拡張や明確化）という性格を持ち、「経済的CSR」に位置づけられる。

WGZの指摘に対してMitnickらは、近年のCSR研究⁽²⁾は「企業の社会的パフォーマンスが当該企業の市場価値にどのように影響しているか」を分析する「経済的CSR」が中心となっていることを認めつつ、1950年代に始まる初期のCSR研究では、その時代の社会問題（市民権、反戦、フェミニスト、環境問題等への抗議運動）に対して、企業への対応を求めるものが中心であり、「責任」が議論されていたことを指摘する。例えば、ビジネスマンの社会的責任（Bowen：1953）、社会問題の解決に対する企業の関与（Davis：1973）、公共政策への企業の関与（Epstein：1969）などが挙げられる。そしてCSR研究には、企業に社会問題の解決への対応を求める「責任」の議論と、企業の社会的パフォーマンスと株価等との関係を明らかにする「戦略」の議論とがあり、そのどちらもが重要であると指摘する。WGZの“CSR研究の一貫性欠如、経済的CSRこそがCSR研究”という視点は、「CSR研究の将来的な発展を極度に狭めることになる」と注意を促した上で、気候変動の加速、COVID-19のパンデミック、人権や社会正義への期待が高まる中で、CSR研究の二つの見解は両方ともに極めて重要と述べている。

Mitnickらは、CSRの二つの見解を「命令的＝社会的CSR（injunctive＝social CSR、以下「社会的CSR」と略称）」および「手段的＝経済的CSR（instrumental＝economic CSR、以下「経済的CSR」と略称）」として特徴付けている（Mitnick et al.：2021, p.623）。

「社会的CSR」とは、ビジネスと社会、ビジネス倫理に関する研究を指し、企業に対して社会規範から倫理的な行動を求めるものである。企業の経済活動に起因する社会的な影響等、社会レベルで企業批判・検証を行うもので、企業

行動に対して「命令的」という特徴を持つ。一方の「経済的CSR」は、WGZが評価する3論文に代表されるように、組織レベルでの利益や市場価値の最大化に向けた企業戦略と企業の社会的パフォーマンスの関係性を検討する研究で、企業の市場価値を向上させるための企業戦略の補完、すなわち「手段的」という特徴を持つ。

Mitnickらは、そのどちらのアプローチも、「ウェルビーイング（瞬間的な幸福ではなく、持続的・多面的な幸福）を目標としている点では同じである」と指摘する。そして二つのCSR研究は、一貫性が欠如しているのではなく、「本質的に論争的な概念」であると指摘する（Gond & Moon：2011, Okoye：2009）。

「本質的に論争的な概念（the essentially contested concepts：ECC）」とは、哲学者のGallieが1956年に提唱したもので、常識や自然科学の価値的な概念⁽³⁾は、その性質上争われやすいことから、定義論争を解決する手段として論争の性格の必要性を証明する条件⁽⁴⁾を示したものである。Gallieは、当該概念について適切なひとつの意味を見出すのではなく、定義論争が不可避であることを示し、それを「本質的に論争的な概念」と名付けた。

Mitnickらは、Gallieの条件に照らして、CSRは「本質的に論争的な概念」の一つであるとし、「経済的CSR」と「社会的CSR」は学術的研究として同様に正当性を得ており、解釈的優位性をめぐって論争しない（ていない）という意味で互いに受け入れられていると結論付けている。

両者の関係性について、Mitnickらは次のように説明している。「社会的CSR」は「経済的CSR」に含まれており、難点は、社会的な検討を無視し純粋に経済的な議論を優先させることである。倫理や利害関係者への懸念事項は、取

益性に影響しない限り「不変」となる。しかし一方で彼らは、「経済的CSR」は「社会的CSR」に包含されるとも言い、問題は、経済的配慮を無視して純粋に社会的な議論を優先させることで、市場経済における利潤の重要な役割が見過ごされる可能性があるという。

互いに包含するというをどのように理解すればよいのだろうか。また、CSRは時代ごとに扱われるテーマが変わるものであるが、常に同レベルの「経済的CSR」と「社会的CSR」の論争が展開されているのだろうか。これらを検討するために、次章では、対木（1979）の「利潤目標と社会目標の段階」に照らし、Mitnickらによる「経済的CSR」と「社会的CSR」の把握を行う。

3. 利潤目標と社会目標の段階における「本質的に論争的」なCSRの二つの見解

対木（1979）は、経済組織体としての企業が、企業の社会的責任を肯定するとき、利潤の問題を回避したり捨象してしまうことはできないと考え、1960～70年代に展開された企業の社会的責任の肯定否定論争を5段階で図示した。

対木によれば企業の社会的責任の肯定とは、「第1段階から第2段階に進むか否か、また、第2段階をどの程度まで超えられるかが検討の対象」であり、「私企業制度として考える場合、5段階のうち第3段階までのいずれかの段階を採用することが可能であり、第3段階が限界点をなす」と指摘する。そして「ここで問題となるのは、企業が理念として5段階をどのように考えているかということであり、もう一つは、現実に企業がどの段階を採用するかということである」と示される（対木：1979, p.60）。このような複数の段階に分かれる理由の一つと

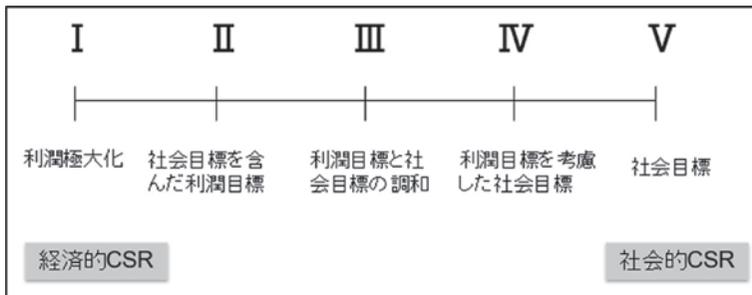
して、対木は「社会的責任を肯定する論拠が多様である」ことを挙げ、「社会的責任の増加と利潤の減少との関係は、リニアールではない」ことを指摘している（対木：1979, p.64）。

対木が第3段階を限界点というのは、第4～5段階は、私企業ではなく公企業や国有化企業と捉えていることにある。第1段階をCSRの否定、第2～3段階をCSR肯定とし、利潤目標

達成のための手段としてCSRを実践するのか、純粹に社会目標を志向し利潤目標との調和を図ろうとするのか、CSR実践に対する企業態度は各企業の選択に委ねられている。

Mitnickらは「経済的CSR」と「社会的CSR」が互いに包含しあう関係にあるとするが、本論ではこれを理解するために、対木の「利潤目標と社会目標の段階」の両極にそれぞれを配置す

図1 利潤目標と社会目標の段階における「本質的に論争的」なCSRの二つの見解



（出所）対木隆英（1979）『社会的責任と企業構造』千倉書房，P60を元に、筆者作成。

ることで把握を試みる（図1）。具体的には、「I 利潤極大化」に「経済的CSR」を置き、「V 社会目標」に「社会的CSR」を置く。どちらか一方の極に位置することは、対木の指摘の通り、CSRの否定、あるいは経済組織体としての企業の現実を無視することになる。しかしここでは、理念として5段階をどのように考えているか、方向性を示すという意味で、両極に配置した。

その上で、企業が現実にどの段階を採用するかを考えたとき、いずれの段階を選択しても、「経済的CSR」と「社会的CSR」とは、もう一方の極につながっており、両者は全く無関係なものではないこと、互いに両方の意味を濃淡はあれど具備していること、すなわち包含しあう関係にあるというように捉えることができる。

4. サステナビリティ情報開示の要請とCSR経営の実践上の限界点

前章までに、CSR研究における「経済的CSR」と「社会的CSR」の二つの見解は、Mitnickらによれば、それらはどちらも重要な理論であり、且つ、一つの定義に収めんすることはない「本質的に論争的な概念」であることを確認した。その上で、対木（1979）の図に着想を得て、「図1 利潤目標と社会目標の段階における「本質的に論争的」なCSRの二つの見解」を導出した。本章では、CSR経営の実践において高まりを見せているサステナビリティ情報開示の要請について、「経済的CSR」と「社会的CSR」の二つの見解により把握を行う。そして、図1に照らして、CSR経営の実践上の限界点は、常に同レベルにあるのかについて検討する。

4.1 サステナビリティ情報開示の要請

近年、CSR経営の実践において、ESG（環境・社会・ガバナンス）等のサステナビリティ情報開示の重要性が世界的に高まっている。IFRS財団における「国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）」の設立、国際的なサステナビリティ開示基準の設定主体CDSBとVRFのIFRS財団への統合など、グローバルな統一基準策定が高まりを見せている。欧州では企業持続可能性報告指令（CSRD）の発表、米国でも証券取引委員会（SEC）が上場企業に気候変動リスクの開示を求めている。

我が国では、金融庁が2022年6月に有価証券報告書にサステナビリティ情報を記載することを求め、2023年3月期決算以降の有価証券報告書からは、人材投資額等の情報の記載が一部企業に義務付けられた。経済産業省では2021年6月から「非財務情報の開示指針研究会」を設置し、2022年12月からは「サステナビリティ関連データの効率的収集と戦略的活用に関するワーキング・グループ」を発足している（表1）。

こうした近年高まりを見せるサステナビリティ情報の開示要請をふまえて、社会が企業のどのような情報を欲しているのか、その全体像を理解する上で手掛かりとなるのが、「図2 包括的な企業報告」と「ダイナミック・マテリアリティ」という考え方である（図2）。

経済産業省『非財務情報の開示指針研究会中間報告』（2021年11月）には、2020年9月に非財務情報開示に関する主要な基準設定主体である5つの団体⁽⁵⁾の共同声明⁽⁶⁾に示された、企業によるサステナビリティに関する情報の開示の3つの区分（「サステナビリティ報告」「サステナビリティ関連財務開示」「財務会計・開示」）が紹介されている。3つの区分はさらに「サステナビリティ報告」と「企業価値報告（「サ

テナビリティ関連財務開示」と「財務会計・開示」を合わせたもの）」に大別され、近年のサステナビリティ情報の開示要請は、「企業価値報告」の部分であることが説明されている。

そして「ダイナミック・マテリアリティ」という考え方が示されている。ダイナミック・マテリアリティとは、「ある時点では情報開示において「マテリアルではない」と考えられていたサステナビリティ項目が、状況の変化により「マテリアル」となる可能性がある」という考え方である。近年のサステナビリティ情報の開示要請は、「企業価値報告」の部分を求めるものであるが、「企業にとって重要なサステナビリティ事項は、時間の経過に伴い、これらの区分を移動する可能性がある⁽⁷⁾」ということである（図2）。

では、「非財務情報」は企業情報の内、どの程度を占めるものなのだろうか。谷本はトータルな企業価値を、「財務的な価値：有形資産（伝統的な会計上の資産）＋非財務的な価値：無形資産（知的資産やESGへの取り組み）」という図式で示し、「企業価値は80年代半ばまでは財務諸表で75%把握することができたが、しかし今では15%程度しか把握できない」と指摘する（谷本：2020, p.221）（図3）。

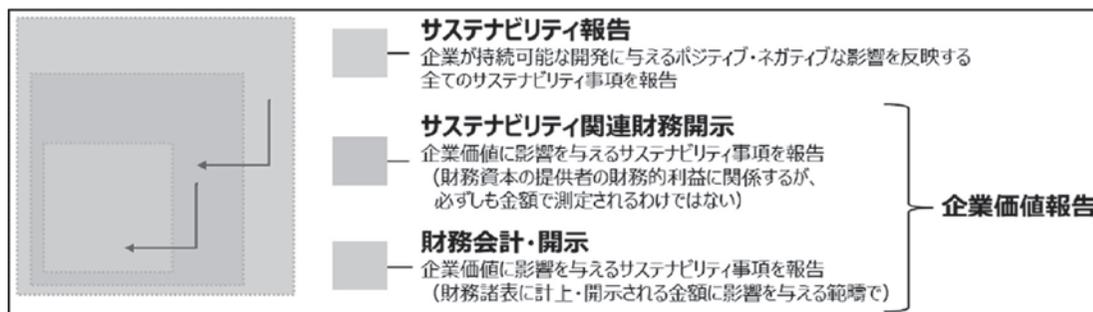
この指摘によれば、サステナビリティ情報開示の要請は、財務諸表で把握できる企業評価の範囲を広げようとする試みと見ることができる。しかし現代では、これによっても企業価値の大半が見渡せるというものにはならないとも言える。今後、質的にも量的にも、企業にはさらなるサステナビリティ情報の開示が要請されることが考えられる。

表1 サステナビリティ情報開示に関する動向

国・地域	サステナビリティ情報開示関連の最近の動向
グローバルスタンダード	<ul style="list-style-type: none"> ・22年3月、IFRS財団のサステナビリティ基準審議会 (ISSB) は、サステナビリティ情報の開示に関する2つの基準案 (①サステナビリティ関連財務情報開示の全般的な要求事項、②気候関連開示) を公表。 ・今後、その他のサステナビリティ情報 (人的資本・人権、生物多様性、循環型経済などが候補として挙げられている) についても基準化に向けた検討が予定。
各国・地域基準	<ul style="list-style-type: none"> ・20年8月、証券取引委員会 (SEC) は、Regulation S-Kを改訂し、上場企業に対して人的資本に関する開示を義務付け。 ・22年3月、証券取引委員会 (SEC) は、上場企業に対し、Form 10-K等の年次報告書において気候関連情報の開示を求める規則案を公表。
	<ul style="list-style-type: none"> ・21年4月、欧州委員会は、企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) 案を提案し、22年6月、欧州理事会と欧州議会は、CSRD案の暫定的な政治合意に達したことを発表。 ・22年4月、欧州財務報告諮問グループ (EFRAG) は、CSRD案に基づき、欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) 案を公表。環境、社会、ガバナンスを幅広くカバー。
	<ul style="list-style-type: none"> ・22年6月、金融審議ディスクロージャーワーキング・グループにおける議論を踏まえ、有価証券報告書に①サステナビリティ情報の記載欄を新設、②人的資本、多様性に関する記載項目を追加、等の方針が示された。

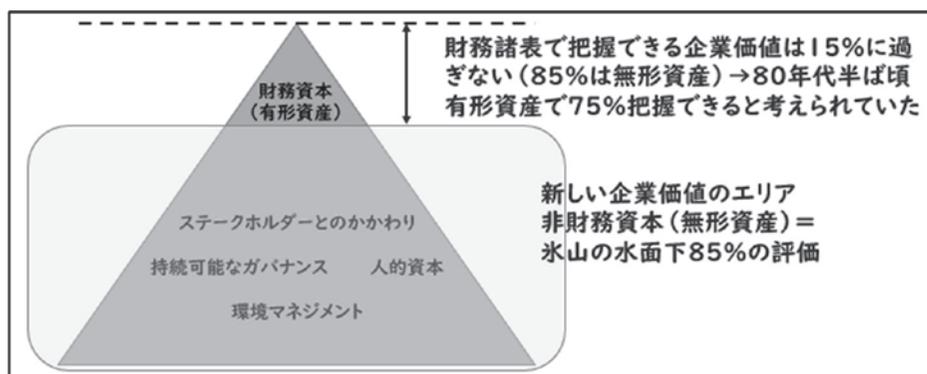
(出所) 経済産業省経済産業政策局企業会計室「信頼性のあるサステナビリティ情報の効率的な収集・集計・開示の在り方について (事務局資料②)」非財務情報の開示指針研究会第10回資料、2022年10月、p.3。

図2 包括的な企業報告



(出所) 経済産業省「非財務情報の開示指針研究会中間報告」2021年11月、p.12。

図3 トータルな企業価値の評価 (Innoves社の例)



(出所) 谷本寛治 (2020)『企業と社会』中央経済社、p.221を元に作成。

4.2 CSR研究の二つの見解をふまえたCSR 経営の実践上の限界点

ここでは、サステナビリティ情報の開示要請について、「経済的CSR」と「社会的CSR」の二つの見解により把握を行う。

人材投資や気候変動に関する取り組み等の特定のサステナビリティ情報が、「企業価値報告（「図2 包括的な企業報告」における〈財務会計・開示〉と〈サステナビリティ関連財務開示〉を足した部分）」に組み入れられるということは、当該サステナビリティ情報が「投資家にとっての」企業価値に影響するという意味を持つ。それは、CSR研究における「経済的CSR」の見解とみなされる。当該サステナビリティ情報の優劣は、私企業が追及する利潤目標達成のための「手段」となり得る。人材投資や気候変動等の特定のサステナビリティ項目に取り組み、その情報開示を進めることが、企業の市場評価を高め、利潤目標の追求に直結する。

一方で、当該サステナビリティ情報の開示が義務付けられることで、これまでは人材投資や気候変動等の特定のサステナビリティ項目に対して積極的に取り組んでこなかった企業が、取り組みを進めることも考えられる。これは、企業システム全体に対する社会からの「命令」と捉えることができ、「社会的CSR」の見解とみなされる。近年のISSB等のサステナビリティ情報の開示要請は、ISSB等がマテリアルであるとした項目について、情報開示をいわば「命令的」に義務付けようとするものと見ることができる。

すなわち、サステナビリティ情報の開示要請は、「経済的CSR」と「社会的CSR」の両見解から把握できることを上述した。では、3章で導出された「図1 利潤目標と社会目標の段階における「本質的に論争的」なCSRの二つの見解」に照らしたとき、CSR経営の実践上の限

界点は、どのように見えるだろうか。

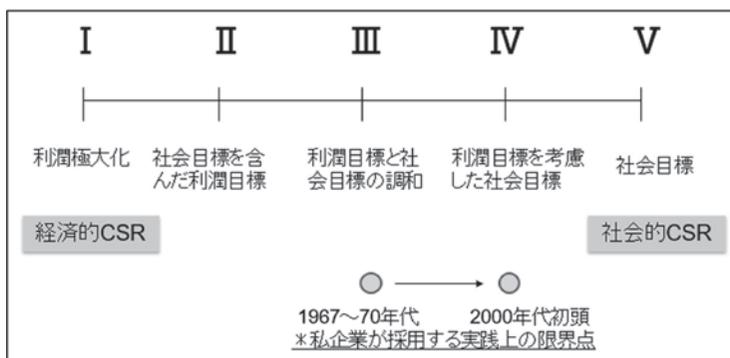
対木（1979）は当時、第3段階を限界点としていた。第1段階をCSRの否定、第2～3段階をCSR肯定、第4～5段階は私企業ではなく公企業や国有化企業と捉えていた。CSR肯定否定論争が繰り返されていた時代（あるいは収束の頃）のことである。

しかし近年のサステナビリティ情報開示の要請は、企業システム全体として、CSR経営の実践上の限界点を、「IV 利潤目標を考慮した社会目標」へと一段階引き上げようとするものと見ることができる。人材投資や気候変動等の取り組みにより志向される社会目的を考慮しなければ、私企業の利潤目標は追及することはできない時代になったということである。「経済的CSR」に立脚し、ISSB等から求められたサステナビリティ項目に重点的・効率的に取り組めばよいと考える企業もあるかもしれない。だが「ダイナミック・マテリアリティ」という考え方によれば、「企業価値報告」の部分は今後、拡大を続けていくことが予想される。それに対応していくためには、現在「マテリアルではない」と考えられているが今後の状況変化により「マテリアルとなる可能性」のあるサステナビリティ項目を、各企業は予測し取り組んでいくことが必要となる。「図2 包括的な企業報告」の「サステナビリティ報告」部分について、各企業が主体的に充実していくことが、「ダイナミック・マテリアリティ」に備えることにつながると思われる。

これに加えて、社会問題の解決を目的とする「社会的企業（social enterprise）」の制度化が見られることも、対木の示した第3段階という限界点が右方へと移動し、第4段階を採用する企業が現実となっていることを補強している。

ここまでのことをまとめると、CSR研究にお

図4 CSR経営における実践上の限界点の変化



(出所) 対木隆英 (1979) 『社会的責任と企業構造』千倉書房, P.60を元に、筆者作成。

ける「経済的CSR」と「社会的CSR」の二つの見解は、どちらも重要な理論であり、且つ、一つの定義に収れんすることはない「本質的に論争的な概念」である。そして、近年注目されるサステナビリティ情報の開示要請は、「経済的CSR」と「社会的CSR」の両見解から把握でき、3章で導出された「図1 利潤目標と社会目標の段階における「本質的に論争的」なCSRの二つの見解」に照らしたとき、CSR経営の実践上の限界点には変化が見られた(図4)。

5. おわりに

本論は、Mitnickら(2021)の「本質的に論争的」なCSRの二つの見解に依拠し、CSRは時代ごとに扱われるテーマは変わるものの、常に同レベルの「経済的CSR」と「社会的CSR」の論争が展開されているのかを検討した。対木(1979)の「利潤目標と社会目標の段階」に照らし、Mitnickらによる経済的CSRと社会的CSRの把握を行い、企業が採用する現実的な限界点が変わっていることを指摘した。CSR研究における「経済的CSR」と「社会的CSR」の二つの見解は、どちらも重要な理論であり、且つ、一つの定義に収れんすることはない「本質的に論争的な概念」であるが、CSR経営における実践上の限界点には変化が見られるということを指摘した。

あらためて、本論の貢献を示したい。Mitnickらによる二つの見解の理解を深め、その現実的な限界点が時代により変化したことを示した学術的貢献である。Mitnickらによる、CSRの二つの見解を「本質的に論争的な概念」とする観方は、CSRの定義論争が不可避であることを明らかにしたものであるが、本論はさらに「経済的CSR」と「社会的CSR」の関係性を説明し、その上で、企業が現実にとどの段階を採用するかを考える際の「現実的な限界点の変化」を指摘した。

今後の課題を述べる。本論では現実的な限界点の変化を示したが、なぜそのような変化が起こったのか、変化の方向性は一方向(社会的CSRに向かう)であるのか、具体的にどのような企業がそうした限界点を選択しているのか等の検討は行っていない。これについては、今後の研究の課題としたい。

最後に、本論の指摘をふまえて、企業が実践する際の視点とCSR研究に求められる示唆を述べる。

まず企業実践においては、「経済的CSR」について、今後はさらに定められた開示項目の効率的な収集・集計が求められよう。サステナビリティ情報把握のための集計作業は、企業にとって量的・質的に大変な作業が生じることが

見込まれる。次々と定められる新たな開示項目を察知し、効率的な情報収集・集計方法を確立していくことは、個別企業には困難である。これまでも増して、政府・産業界レベルでの議論が求められよう。

また「社会的CSR」については、ダイナミック・マテリアリティという現実をふまえて企業価値を示していくためには、「CSRレポート等⁽⁸⁾」の活用が重要になると考えられる。近年、CSRレポートやサステナビリティレポート等が「統合報告書」に一本化される動きがみられるが、統合報告書は株主への説明が強調されることから「経済的CSR」の説明ツールとしての利用価値が高いとみなされる。「社会的CSR」に立脚すれば、統合報告書に掲載しきれない、個別企業独自の社会性に関する企業価値を確認・公表する媒体として、改めて「CSRレポート等」の重要性が見直されると考えられる。

次にCSR研究に求められることについて、「経済的CSR」では、将来的なサステナビリティ情報開示のマテリアリティの特定や方向性を示していくことが求められよう。様々な学問分野の研究動向や思想をふまえて、将来の社会課題を推測し、将来的なサステナビリティ情報開示のマテリアリティを示していくことがCSR研究には求められる。

また「社会的CSR」については、「経済的CSR」と「社会的CSR」の論争はどの時代においても存在しているものの、実践的な限界点には変化が見られるという本論の指摘を、企業と共有していくことが求められよう。CSRの史的解釈から得られる知見の明確化と共有は、企業が理念として社会的CSRをどのように考えているか、企業倫理やパーパス研究と深く関係していると考えられるからである。

<謝辞>

学会当日の報告では、多くの先生方から大変有益なコメントを頂戴しました。さらに、2名の査読の先生方より、貴重なコメントと修正案をご教示いただきましたことに深く感謝いたします。

脚注

- (1) 経営学におけるCSRの初出は、Sheldon Oliver (1924) *The Philosophy of Management* (田代義範訳 (1974)『経営管理の哲学』未来社)。
- (2) 企業の企業の社会的パフォーマンスの実証の困難さを指摘したUllmann (1985)の研究に始まるとされる。
- (3) 例えば、「芸術作品」、「民主主義」、「キリスト教」などの価値的な概念は、「油絵」などの語に比べて論争が起きやすい。
- (4) GallieはECCの7つの条件を示し、これらを満たす概念はひとつの意味に収束せず定義論争が不可避であり継続していくことを示した (Gallie, 1956)。(I) 評価的な性格 (価値を示すという意味で評価的)、(II) 内部的な複雑さ、(III) 多様な記述可能性 (IIとIIIは密接に関係しており概念が内部に持つ意味の複雑さから異なる論者が多様な記述をする可能性を秘めている)、(IV) 開放性 (状況の変化により記述が改訂される)、(V) 当事者間での相互認識 (論者間で異なる使用があることを認識している)、(VI) 権威あるオリジナルの模範例から派生したということの承認 (どの解釈も権威ある先行研究に基づいている)、(VII) 継続的・漸進的な論争。
- (5) CDP (Carbon Disclosure Project)、CDSB (Climate Disclosure Standards

Board), GRI (Global Reporting Initiative), IIRC (International Integrated Reporting Council)、SASB (Sustainability Accounting Standards Board)。

- (6) CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB “Reporting on enterprise value- Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard” (2020年12月)。
- (7) 経済産業省『非財務情報の開示指針研究会中間報告』(2021年11月)。
- (8) 企業によって様々なレポート名が付されている。「CSRレポート」、「社会環境報告書」、「サステナビリティレポート」等。

参考文献

- Okoye, A. (2009), “Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept : Is a Definition Necessary?”, *Journal of Business Ethics*. 89: 613-627.
- Barry, M. M., D. Windsor, D. J. Wood (2021), “CSR: Undertheorized or Essentially Contested?”, *Academy of Management Review*. 46 (3) : 623-629.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. NY:Harper. (日本経済新聞社訳 (1960)『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社)
- CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB “Reporting on enterprise value- Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard” (2020年12月)
- Collier, D., F. D. Hidalgo and A. O. Maciuceanu, (2006), “Essentially Contested Concepts: Debates and Applications”, *Journal of Political Ideologies*. 11 (3), 211–246.
- Davis, K. (1973) “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16:312–322.
- EC (European Commission : 欧州委員会) <https://ec.europa.eu/> (2023年6月25日アクセス)。
- Epstein, E.M. (1969) *The corporation in American politics*. (中村瑞穂, 風間信隆, 角野信夫, 出見世信之, 梅津光弘訳 (1996)『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂)
- Frederick, W. C. (1986) “Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs”, *California Management Review*. 28 (2) : 126-141.
- Gallie, W. B. (1956) “Essentially contested concepts”, *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56: 167-198.
- Gond, J.-P., Moon, J. (2011) “Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept”, *ICCSR Research Paper Series*, No. 59.
- Hawn, O., Ioannou, I. (2016) “Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility”, *Strategic Management Journal*, 37: 2569–2588.
- Kaul, A., Luo, J. (2018) “An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods”, *Strategic Management Journal*, 39: 1650–1677.
- Luo, X., Wang, H., Raitel, S., Zheng, Q. (2015) “Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns”, *Strategic Management Journal*, 36: 123–136.
- Ullmann, A. A. (1985) “Data in search of a theory: A critical examination of the

relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms”, *Academy of Management Review*, 10: 540–557.

Mitnick, B. M., D. Windsor, D. J. Wood (2021), “CSR: Undertheorized or Essentially Contested?”, *Academy of Management Review*, 46 (3) : 623-629.

経済産業省「企業会計、開示、CSR（企業の社会的責任）政策」https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/index.html（2023年6月25日アクセス）。

経済産業省『非財務情報の開示指針研究会中間報告』2021年11月。

谷本寛治（2020）『企業と社会』中央経済社。

対木隆英（1979）『社会的責任と企業構造』千倉書房。

日本規格協会グループ「ISO26000照会原案（DIS）2009年9月14日時点、邦訳版」<https://webdesk.jsa.or.jp/>（2023年6月25日アクセス）。

（一社）日本経済団体連合会「企業行動憲章」<https://www.keidanren.or.jp/>（2023年6月25日アクセス）。

Human Rights-Based CSR as the Driver for Disability Inclusion in Business:

Based on the Employment of Persons with Disabilities and Diversity and Inclusion (D&I) in Japanese Corporations

Lecturer, Faculty of Policy Studies, Chuo University
Outside Director, Aderans Company Limited

Miho Yamada

ABSTRACT

Under the current diversity & inclusion (D&I) considerations in Japan, persons with disabilities have been recognized as the objects of D&I promotion policies by companies and the government. However, they are not positively considered an essential part of the workforce in the D&I discussion in both academia and business. This study employs a qualitative approach, exploring the literature and evidence using data from the Japanese government and firms, and identifies a misunderstanding and definition of corporate social responsibility (CSR) among Japanese corporations. The study clarifies that business ethics with human rights is the indispensable basis for disability employment and D&I as the core business, not as the voluntary discretion separated from core business. The study concludes that human rights-based CSR drives the realization of human rights through business, including disability employment. Finally, this study proposes a disability-inclusive model of CSR based on the twin-track approach and ISO 26000.

Keywords

convention on the rights of persons with disabilities; corporate social responsibility; diversity and inclusion; human rights; persons with disabilities

1. Introduction

Managing global workforce diversity has been the most crucial and challenging matter for business (Mor Barak:2022; Triana:2017), and most overseas research on diversity and inclusion (D&I) has recognized persons with disabilities as the subjects of D&I. However, most of the research describes disability employment as a matter of internationally

low employment rates and discrimination, and their recommendations have resulted in anti-discriminative legislations and changing corporate climates or cultures into inclusive ones (Triana: 2017; Härtel et al: 2020). There are no concrete and practical recommendations for corporations to implement from a business viewpoint. The same is true in Japan. Under the current D&I trend in Japan, persons with

disabilities have been recognized as the objects of D&I promotion policies by companies and the government. However, based on following data, persons with disabilities are not positively considered an essential part of the workforce in the D&I discussion.

Disability employment policies in Japan are based on quota, based on the Act on Employment Promotion of Persons with Disabilities. According to the Act, the required quota of employees with disabilities is 2.3% for corporations with 43.5 or more employees. According to statistics from the Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), the 2023 employment rate in corporations is 2.33%, and only 50.1% of corporations have fulfilled the legal quota⁽¹⁾. Japan has no official employment data of all persons with disabilities. Only available data is the one of persons with physical disability in 2008, which is 20.4%⁽²⁾. This rate is quite low compared with that of persons more than 14 years old in 2022, 60.9%⁽³⁾.

To the best of my knowledge, studies on disability inclusion in business, from the perspective of business ethics including corporate social responsibility (CSR), human resource management and D&I in Japan are limited (Yamada2011a; 2011b; 2013; 2014; 2015; 2020a; 2020b). For instance, based on a content analysis of 34 CSR reports from organizations that are recognized for their efforts toward disability inclusion in the US, Gould et al (2020) found that businesses have not yet prioritized disability within D&I reporting and CSR strategies. However, this study does not define CSR and explain the

reason why it is needed to include disability employment in the discussion of D&I and CSR.

These situations cannot be said fulfilling D&I, as persons with disabilities are not included enough in business, policies and academia. Therefore, this study aims to clarify the reasons why persons with disabilities are not positively considered as an essential part of the workforce in the D&I discussion. Moreover, this study seeks to demonstrate that human rights are the basis of CSR and that human rights-based CSR drives the mainstreaming and inclusion of persons with disabilities in companies.

2. Disability Employment, D&I and CSR in Japan

2.1 The Current Situation of D&I and Disability Employment in Japan

At the policy level, the Japanese government's policy of 'Working Style Reform' has been implemented since April 2014, aiming to diversify the working style of employees. It sets a national goal that also supports persons with disabilities, incurable diseases and cancer⁽⁴⁾. However, persons with disabilities are not positively considered an essential part of the workforce in this policy.

The awards system for advanced corporations, 'Diversity Management Selection 100'⁽⁵⁾, by the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) presents a tangible case of the situation of persons with disabilities from the D&I perspective. This system recognizes the link between the promotion of diversity and business achievement to 'introduce innovative cases in which companies successfully align their commitment to diversity management

with the enhancement of their management performance’⁽⁶⁾.

However, given the concept that ‘corporations are expected to exert more effort to address strategic diversity management’, no awarded corporation mentioned employees with disabilities in their ‘Best Practices Collection 2020’ with regard to the following aspects, as shown in Table 1: background and goals of diversity management (with two items, business agenda and human resource strategy), specific measures taken to promote diversity management and outcomes of diversity management. Table 1 presents the details of all awarded corporations from 2012 to 2020. The number of corporations that have achieved a high level of success in terms of incorporating disability employment into their business and human resource and management strategies is remarkably low. Therefore, both the Japanese government and corporations do not consider persons with disabilities a substantial part of the workforce in terms of D&I.

Besides, Tajima et al (2023) stated that the employment rate of university graduates with disabilities is 49.7%, while that of all graduates in Japan is 74.2% in 2021. This study points that the background of this low employment rate is exactly the assertion of Yamada (2020b) that persons with disabilities have not been positively considered as a substantial part of the workforce in D&I.

In terms of academic fields, only Yamada (2011a; 2011b; 2014; 2015; 2020a; 2020b) has studied disability employment from the cross-disciplinary perspective in both the D&I and business ethics fields including CSR in Japan and overseas. In the field of human resource management, the number of studies that include persons with disabilities in the context of D&I is gradually increasing. D&I has become as important as human resource strategies. However, most researchers study persons with disabilities from the discrimination law, inequality and high unemployment rate perspectives, and not from the D&I perspective

Table 1. Number of descriptions of items by awarded corporations related to disability employment in the “Diversity Management Selection 100”

Year (the number of corporations)	Background and goals of diversity management	Specific measures taken for promoting diversity management	Outcomes of diversity management
2020 (16)	0	0	0
2019 (18)	2	6	4
2018 (26)	0	0	0
2017 (21)	1	2	1
2016 (31)	4	8	8
2015 (34)	1	2	2
2014 (52)	8	13	12
2013 (46)	6	6	6
2012 (42)	1	1	1

Note. Created based upon data from Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). (2012–2020). *Diversity Management Selection 100—Collection of Best Practices*. <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/index.html#page03> (accessed 31 December 2022).

(Härtel et al 2020; Wilkinson et al 2021; Wilton et al 2022). Crane et al (2018) states that ‘issues of disability, as well as other concerns such as age discrimination and gender identity, are among the most recent diversity issues to come to the fore’. Moreover, according to Chan et al (2010), vocational rehabilitation has been traditionally researched from the viewpoint of the supply side, focusing on the needs and skills of persons with disabilities but not considering ‘demand-side’, employer demands. Bruyere et al (2016) also point out that this approach disregards the fact that labour market outcomes are determined when an individual’s labour supply matches employers’ demand for labour. Unfortunately, this means that disability employment is not viewed as a business issue or agenda at the academic level as well.

2.2 CSR and Disability Employment

On the relationship between CSR and disability employment, disability employment in Japan has been perceived as a ‘compliance requirement’ in which companies must fulfil the legal quota imposed by the Act mentioned above. According to Matsui (2012), Japanese companies have advanced disability employment from the ‘compliance’ perspective. However, the Act and quota system do not have punitive clauses for failure to meet the mandatory employment rate, thus limiting the assurance of their effectiveness.

Since 2003, termed ‘the first year of CSR’ in Japan, several large Japanese corporations have launched their initial efforts regarding CSR (Yamada et al 2016), the perspective that disability employment is an issue related

to CSR has been adopted by many Japanese companies (Yamada 2019). For example, from the vocational rehabilitation perspective, many companies have understood that compliance includes not only observing laws and regulations but realizing business ethics and management philosophy actively (Matsui 2012). Such companies regard fulfilling the legal employment rate of persons with disabilities as a crucial business agenda.

Currently, the number of companies that consider disability employment as a CSR agenda has been increasing, as seen in many large companies’ CSR and integrated reports. Yamada (2019) states that with this trend, disability employment is emerging as a CSR agenda for promoting employee diversity. Moreover, many companies consider disability employment as promoting D&I; sustainability; and the environmental, social and governance (ESG) agenda.

3. Disability Employment and Misunderstanding of CSR

The definitions of CSR by Japanese corporations can be classified into two types: (1) CSR is (and should be) fulfilled through the core business, and (2) CSR need not (may optionally) be fulfilled, as it is a form of philanthropy and is separate from the core business. These characteristics have a significant negative influence on the reasoning regarding disability employment under CSR. In other words, many corporations have begun to grasp disability employment within the framework of CSR that involves incorporating social justice and the environment, fulfilling responsibility to

stakeholders and making economic and social improvements (Matsui 2012). However, the concept of CSR in this description is crucial. If CSR is perceived as optional and discretionary voluntary philanthropy (Type 2) separate from the core business, and disability employment is misunderstood based on this CSR agenda, then, employing persons with disabilities would be perceived as optional and corporations would not necessarily address it. This misunderstanding of CSR and the corresponding misunderstanding related to disability employment has resulted in a significantly low rate of their employment in Japan. Therefore, many corporations believe that if they only meet the legal employment rate or pay a levy, they need not integrate disability employment into their core business.

However, Yamada (2011a) specifies corporations must position disability employment as part of their core business, include it in their management strategy. Consequently, corporations should integrate social responsibility in their decisions and activities to ensure its fulfilment as ISO26000 defines 'Integrating social responsibility throughout its decisions and activities' involves 'practices such as making social responsibility integral to its policies, organizational culture, strategies, and operations' (ISO 2010).

However, aforementioned significantly low rate of disability employment in Japan shows that the concept of CSR still has not driven some corporations to strongly consider disability employment as part of the core business. This is because many corporations do not understand that (1) business ethics and human rights is the base of D&I, including disability

employment; (2) human rights are the base of CSR for them to integrate their responsibilities into core business. Next section explores the reason for this from D&I studies in Japan and misunderstanding of CSR and its relationship with human rights.

4. Human Rights-Based CSR as the Driver for Disability Inclusion in Business

4.1 D&I Based on Business Ethics and Human Rights

Taniguchi (2008) explains that corporations address workforce diversity because it is pragmatic to focus on the bottom-line rather than legal or ethical matters. Moreover, Taniguchi (2005) states that competitive advantage and organizational performance improvement are the ultimate goals of diversity and also provides a clear distinction between legal and ethical elements and the corporation's profit. However, Yamada (2014) states that Taniguchi's perception of business and ethics is debatable, based on Mizutani's (2003) definition of business ethics. Mizutani (2003) defines the business ethics essential for corporations as the 'Four Principle Systems of Managerial Values', where the same value is assigned to humanity and sociality in business as efficiency and competitiveness. According to Mizutani's (2003) definition, management naturally includes humanity that respects human rights and sociality that fulfils social responsibility as its elements for corporations to realize ethics based on compliance. In addition, Mizutani (2003) defines business ethics goals as a corporation not understating or ignoring

humanity and sociality in its pursuit of profit through strengthening organizational efficiency and competitiveness. Therefore, with respect to appraising corporations, management's separation of profit seeking from ethics is extremely problematic.

Based on Mizutani's (2003) definition of business ethics, Yamada (2014) claims that there are two reasons why persons with disabilities have been excluded from the context of diversity both in academia and practice: (1) most corporations do not understand that persons with disabilities have become an active and substantial part of the workforce through reasonable accommodations⁽⁷⁾, based on the security of human rights by the Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD)⁽⁸⁾. ; and (2) preceding studies of D&I and most Japanese corporations thus far lack consideration of human rights and sociality of the business ethics viewpoint.

Furthermore, Mor Barak (2022) states that emphasizing the for-profit aspect of diversity management signifies a superficial understanding of its necessity, and also makes it impossible for organizations to consider ethical practice and long-term changes that are not immediately related to the bottom line. Mor Barak (2022) also claims that diversity management has to focus on both ameliorating profitability and nurturing social justice. All the above points demonstrate that business ethics with human rights is the indispensable basis for disability employment as the core business, not as the discretion separated from business.

4.2 The Misunderstanding of CSR and its Relationship with Human Rights in International Literature

On the contrary, overseas studies differ significantly from Japanese research in terms of perceptions about the relationship between CSR and human rights. Wettstein (2016; 2020) states that business and human rights (BHR) could be viewed as a subset of CSR specifically concerned with social responsibilities that influence human rights. However, Wettstein (2016) asserts that the ethics underlying the two concepts are fundamentally different in terms of the following. First, CSR is based on 'moral voluntarism'. Wettstein (2016) claims that the legal interpretation perceives anything that is not legally required as voluntary, but he also states that a moral interpretation would consider it as optional. He points out that adopting responsibility beyond the law could be desirable, but it would hardly be a requirement for corporations. Therefore, Wettstein (2016) claims they cannot be held accountable for not taking action to ensure compliance with human rights standards. Wettstein (2016) also points out that this voluntary moral nature of CSR does not align with human rights issues, in that rights and obligations are dissimilar, as the notion of an obligation is in conflict with the voluntary moral nature of CSR.

This understanding, however, is controversial and detached from the essential understanding of CSR in this study mentioned above. First, CSR is neither morally voluntary nor discretionary but is fulfilled by the core business of each corporation by integrating it into their business activities. Therefore, CSR

must be fulfilled and realized, and this does not change irrespective of whether the required content of CSR falls under legal duty or ethical conduct that is beyond the law. This is clear from the definition of business ethics and CSR by Mizutani (2003).

Second, Wettstein (2016; 2020) does not define CSR but only mentions ‘voluntary discretion’ and ‘moral discretion’. Originally, CSR involved corporations’ responses to and fulfilling of social responsibility and the word ‘voluntary’, which Wettstein (2016; 2020) refer to as an ethical agenda that cannot be codified in law. However, Crane et al (2019) define business ethics as follows: ‘Business ethics is primarily concerned with those issues not covered by the law, or where there is no definite consensus on whether something is right or wrong’. This means that corporate responsibility should address ethical requirements beyond law and does not mean that corporations need not address these requirements because they are not imposed by law.

4.3 Human rights-based CSR-From the Definition of Business Ethics in Japan

Mizutani (1995; 2003) does not mention or use the term ‘CSR’ in ‘Four Principle Systems of Managerial Values’. However, Mizutani (1995) specifies that ‘sociality’ is a concept that promotes corporations’ considerations and contributions to society and is also a principle concerned with the function of corporations in society. Therefore, it is accepted that ‘sociality’ in Mizutani’s (2003) definition refers to the precise concept of CSR.

Moreover, Mizutani (2003) states clearly

that ‘humanity’ refers to respect for human rights and humanity. The author also states that ‘humanity’ is ‘the principle of pursuing the realization of humanness in the employment and treatment of employees by corporations’, which includes ‘empathic accommodation for others, respect for human rights, improving harsh work environments, and abolishing discriminatory treatment based on status, gender, and race’. Therefore, Mizutani (1995; 2003) assign the same value to ‘human rights’ and ‘CSR’ as efficiency and competitiveness and state that true business ethics strikes a balance between all four values. Consequently, separating CSR and human rights from business, viewing them as optional and leaving them to the discretion of corporations are incorrect from the business ethics perspective. This leads to the conclusion that human rights are the basis of CSR, and that disability employment as the core business can be realized by making human rights the basis. Therefore, it can be concluded that human rights-based CSR is the driver for disability inclusion in business.

5. Conclusions and Recommendations: Disability-Inclusive Model of CSR

This section clarifies the meaning of CSR and presents concrete policies that make human rights-based CSR the driver for the inclusion of persons with disabilities in companies. I use the twin-track approach adopted by the Japan International Cooperation Agency (JICA) in the field of development and disability for the policy proposal analysis.

5.1 The Twin-Track Approach and Mainstreaming Disability in Business

The twin-track approach is adopted in gender studies, and involves 2 approaches: (1) mainstreaming, and (2) empowerment. (1) is to reflect gender viewpoint in all development for abolishing inequality and discrimination. (2) is the empowerment of women. Kuno and Seddon (2005) stated this twin-track approach emerged in the field of disability and development because persons with disabilities have been excluded from the general development framework.

This approach for disability incorporates the following simultaneously: (1) disability mainstreaming and inclusion, which incorporate the viewpoint of persons with disabilities in general development cooperation, and (2) empowering persons with disabilities (Kuno and Seddon 2005). The crucial basis for both approaches is the participation of persons with disabilities.

Kuno and Seddon (2005) define mainstreaming and inclusion as follows: ‘to capture and address both the disability agenda and persons with disabilities as crosscutting issues in the policy, direction, project, and program of development’. However, apart from the studies of Kuno and Seddon (2005) and Meier et al (2016), efforts toward disability mainstreaming and inclusion are lacking. To the best of my knowledge, no study explores mainstreaming and inclusion (apart from this study) in the business field, including from the disability employment perspective. Therefore, this is the first study to apply the approach of mainstreaming and inclusion in business.

In Japan, as discussed above, most corporations consider disability employment as an ‘optional and discretionary’ issue and separate from their core business. This means that persons with disabilities do not have ‘visibility’ in and are not recognized as members of corporations. On this point, Tezuka (2020) highlights that parent corporations’ sense of ownership regarding disability employment tends to diminish as their subsidiary corporations⁽⁹⁾ implement disability employment. The survey conducted by Yamada (2015) shows that, in most cases, disability employment is promoted only in subsidiary corporations and not in parent corporations. Corporations’ weak sense of ownership regarding disability employment causes the exclusion of persons with disabilities from D&I and prevents their mainstreaming in businesses.

The following two points should be clarified: (1) What does the mainstreaming of persons with disabilities in corporations refer to? (2) How can disability mainstreaming be promoted? The first point is related to the integration of disability employment, which is the recognition that persons with disabilities are equal employees—‘the integration of social responsibility’ in the corporation. This refers to the incorporation of the disability perspective into all business and management strategies, all departments and the board. The second point is strengthening stakeholder engagement with regard to ISO 26000. These two points constitute a disability-inclusive model of CSR in next section.

5.2 Disability-Inclusive Model of CSR

Internal and external communication on social responsibility is a form of stakeholder engagement that enables disability mainstreaming. ISO 26000 specifies nine functions regarding social responsibility, and the ones concerned with disability employment are as follows: (1) raising awareness within and outside the organization about its strategies, objectives, plans, performance and challenges related to social responsibility; (2) engaging and creating dialogue with stakeholders; and (3) demonstrating how the organization meets its commitments on social responsibility, responding to the interests of stakeholders and expectations of society in general and engaging with and motivating employees and others to support the organization's activities related to social responsibility (ISO 2010).

The role of stakeholder engagement, which enables disability mainstreaming, is facilitating the understanding and sharing of the following among the members of corporations and ensuring their implementation: (1) having a disability is 'an issue for all' within the corporation; (2) disability employment is a critical issue related to CSR and a business issue that is addressed through business activities; and (3) a management philosophy and way of thinking about disability should be established, embracing the inclusion of persons with disabilities in the corporation. To realize the aforementioned, disability-inclusive model of CSR is indispensable. A disability-inclusive model of CSR means that all persons with disabilities in the corporation can actively participate, which is a business-applied aspect

of mainstreaming and inclusion in a twin-track approach.

A disability-inclusive model of CSR should include the following policies:

- The participation and involvement of persons (staff) with disabilities should be mandatory in all stakeholder engagements in the corporation, across all departments.
- Persons with disabilities should be involved in all D&I policies, systems and organizations, which should be cross-sectional, in the corporation, including D&I committees.
- The D&I committee should report directly to the CEO and board (several Japanese corporations have already implemented this) to enable them to address disability employment and D&I issues as a crucial business agenda. This is similar to CSR programs, which are related to crucial business matters in many Japanese corporations, in which CSR committees in CSR-driven organizations report directly to the CEO and board.
- D&I issues, including disability employment, should be core business issues, incorporated into management and human resource strategies and medium-term business plans and resolved at the board level.
- Persons with disabilities should be included on the board.

These policies form the basic framework of human rights-based CSR, which drives the inclusion of persons with disabilities in corporations; this enables the recognition of disability employment as a collective

business issue, mainstreaming persons with disabilities across the organization.

6. Practical Implications and Limitations

The practical implications of this study lie in clarifying that human rights are the basis of CSR and proposing a disability-inclusive model of CSR for advancing toward making human rights-based CSR the driver for both academia and business. An additional implication of this study is in the importance of disability employment from the interdisciplinary viewpoints of business ethics, CSR and D&I. In terms of limitations, although this study presented the needed direction and grand design of the policy for including persons with disabilities in business, it is necessary to clarify the detailed conditions and verify the effectiveness of this policy using experimental and theoretical studies. Moreover, this study should be continued in the broad context of comprehensive D&I policies in business to cover women, LGBTI persons and so on.

【Acknowledgement】 This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 20K02219 (Japan Society for the Promotion of Science).

Note

- (1) Ministry of Health, Labour and Welfare. (2023). *Fiscal Year of 2023 Aggregate Result of The Employment of Persons with Disabilities*.
- (2) Ministry of Health, Labour and Welfare. (2008). *The result of Actual Condition Survey on Children and Persons with Physical Disability in 2006*.
- (3) Ministry of Internal Affairs and Communications. (2023). *Labour Force Survey in 2022: The Brief of Average Result*.
- (4) Office of the Prime Minister's Official Residence. (2016). *The Japan's Plan for Dynamic Engagement of All Citizens (Provisional Version)*. <https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10217953/www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/pdf/plan1.pdf> (accessed 3 January 2023).
- (5) This award system ended suddenly in March 2020.
- (6) METI. (2015). *FY2014 (March 2015) Diversity Management Selection 100: Collection of Best Practices*. https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/h26_practice.pdf (accessed 17 January 2023).
- (7) Article 2 of CRPD defines reasonable accommodation as necessary and appropriate modifications to ensure that persons with disabilities can enjoy human rights and fundamental freedom to the same extent as others. Reasonable accommodation in employment is divided into four categories : (1) accommodation regarding the job description and job performance (2) adjustments in the work environment; (3) human resource management; and (4) human support in the workplace (Yamada 2014).
- (8) United Nations. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf> (accessed 5 February 2023).

2023).

- (9) Parent companies establish subsidiary companies with reasonable accommodations for employees with disabilities where they are counted as those of parent company and its group (Yamada 2015).

References

- Bruyère, Susanne. M., VanLooy, Sara., Schrader, Sarah von., & Barrington, Linda. (2016). Disability and Employment: Framing the Problem, and Our Transdisciplinary Approach. In Susanne. M. Bruyère (Ed.), *Disability and Employer Practices: Research across the Disciplines* (pp.1–26). Cornell University Press.
- Chan, Fong., Strauser, David., Maher, Patrick., Lee, Eun-Jeong., Jones, Robin., Johnson, Ebonee. T. (2010). Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 412-419.
- Crane, Andrew., Matten, Dirk., Glozer, Sarah., & Spence, Laura. (2019). *Business Ethics* (5th ed.). Oxford University Press.
- Gould, Robert., Harris, Sarah. Parker., Mullin, Courtney., & Jones, Robin. (2020). Disability, Diversity, and Corporate Social Responsibility: Learning from Recognized Leaders in Inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52, 29–42.
- Härtel, Charmine E., Krzeminska, Anna., & Carrero, Justin. (2020). Disabled People in the Workplace. In Jawad. Syed & Mustafa. Ozbilgin (Eds.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective* (2nd ed., 220–260). SAGE Publication Ltd.
- ISO (International Organization for Standardization). (2010). ISO26000: Guidance on Social Responsibility. The Japanese Standards Association.
- Kuno, Kenji., & Seddon, David. (2005). Toward Realization of Twin-Track Approach in the Field of Disability: The Present Situation, Agendas and the Consideration on Effective Practice of Disability Analysis in Development and Community-Based Rehabilitation (CBR). JICA (Japan International Cooperation Agency).
- Meier, Petra., Celis, Karen., & Huysentruyt, Heleen. (2016) Mainstreaming Disability in Policies: The Flemish Experience. *Disability & Society*, 31:9, 1190–1204.
- Mizutani, Masakazu. (1995). *Practices and Agendas of Business Ethics: Introducing and the Development of Four Principles Systems of Managerial Values*. Hakuto Shobou.
- Mizutani, Masakazu. (2003). What is Business Ethics? In Japan Society for Business Ethics (Ed.), *Business Ethics* (pp.1–18). Doubunkan Shuppan.
- Mor Barak, Michalle. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (5th ed.). SAGE Publications, Inc
- Nobuo, Matsui. (2012). The Trend of Vocational Rehabilitation in Our Country. In Japan Society of Vocational Rehabilitation (Ed.), *The Basis and Practice of Vocational Rehabilitation: For the Job Assistance of Persons with Disabilities* (pp. 14–33). Chuohoki Kabushikigaisha.
- Tajima, Akiko., Yokota, Susumu., Tanaka, Mari. (2023). Career Education Support

- for Students with Developmental Disorders. *Bulletin of KIKAN Education*, 9, 115-124.
- Taniguchi, Mami. (2005). *Diversity Management: The Organization Making Use of Diversity*. Hakuto Shobo.
- Taniguchi, Mami. (2008). Diversity Management in Organization. *Japanese Journal of Labour Studies*, 50 (5), 69–84.
- Tezuka, Naoki. (2000). *The Employment of Persons with Disability in Japan*. Kouseikan.
- Triana, Maria. (2017). *Managing Diversity in Organizations: A Global Perspective*. Routledge.
- Wettstein, Florian. (2016). From Side to Main Act: Can Business and Human Rights Save Corporate Responsibility?. In Dorothee. Baumann-Pauly & Justine. Nolan (Eds.), *Business and Human Rights: From Principles to Practice* (pp. 78–87). Routledge.
- Wettstein, Florian. (2020). The History of ‘Business and Human Rights’ and its Relationships with Corporate Social Responsibility. In Surya. Deva & David. Birshall (Eds.), *Research Handbook on Human Rights and Business* (pp.23–45). Edward Elgar Publishing Limited.
- Wilkinson, Adrian., Dundon, Tony., & Redman, Tom. (2021). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (6th Edition.). SAGE Publication, Inc.
- Wilton, Nick. (2022). *An Introduction to Human Resource Management* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Yamada, Miho. (2011a). Principles and Policies in Realizing the Employment of Persons with Disabilities as a Continual Corporate Social Responsibility: Focusing on the Employee as a Stakeholder. *Journal of Japan Society for Business Ethics*, 18, 235–49.
- Yamada, Miho. (2011b). The Role and the Signification of Practical Using of ISO26000 in the Employment of Persons with Disabilities: From the Viewpoints of Stakeholder Engagement and Integrating Social Responsibility throughout an Organization. *The Journal of Ohara Institute for Social Research*, 637, 47–64.
- Yamada, Miho. (2014). Positioning of Employment of Persons with Disabilities in Diversity and Business Ethics: To make the Most of the Characteristics of Disabilities. *Journal of Japan Society for Business Ethics*, 21, 43–56.
- Yamada, Miho. (2015). Measures to Expand the Employment of Persons with Disabilities Using the Special Subsidiary Company Program: Based on the National Wide Survey of Special Subsidiary Companies and Parent Companies. *Journal of Japan Society for Business Ethics*, 22, 165–82.
- Yamada, Miho., Hirano, Taku., Ogino, Hiroshi., Furuya, Yukiko., & Ariu, Toshio. (2016). Relevance of CSR and Corporate Governance and Future Directions: A Comparison of ISO26000 and the Corporate Governance Code. *Journal of Japan Society for Business Ethics*, 23, 39–54.
- Yamada, Miho. (2019). Questioning CSR and The Employment of Persons with Disabilities Again. In Japan League on Developmental Disabilities (Ed.), *The White Paper of Developmental Disabilities* (pp. 134–135). Akashi Shoten,
- Yamada, Miho. (2020a). Responsibility and Future Role of Corporation in Business

and Human Rights from the Viewpoint of Corporate Social Responsibility: Focused on Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) and Social Rights. *Journal of Japan Society for Business Ethics*, 27, 125–36.

Yamada, Miho. (2020b). The Consideration on the Commonality in the Employment Policy of Persons with Disabilities and Diversity & Inclusion Policy in Japanese Corporations: Based on the Comparison among Corporate Policies of Women, LGBT and Cancer Survivors. *The Annual of the Institute of Economic Research Chuo University*, 52, 63–81.

ソーシャル・ビジネスにおけるパーパス形成に関する一考察

— 北海道光生舎の「企業授産」を事例に —

Purpose Formation in Social Business:
A Case Study of “Corporate-Sheltered Workshops” at Hokkaido Kouseisha

法政大学 大学院政策創造研究科 博士後期課程
Doctoral Course, Graduate School of Regional Policy Design, Hosei University

佐藤 俊 恵
Toshie Sato

ABSTRACT

In this paper, the following research question: “What is the process by which the purpose of an entity that has long been practicing social business to solve social problems is formed?” is explored. A narrative analysis was conducted using Hokkaido Kouseisha, a business entity founded in 1956, as a case study. Hokkaido Kouseisha practices social business based on the management theory of corporate-sheltered workshops, aiming to achieve vocational aid for the self-reliance of disabled people through combined corporate management. The establishment of a laundry business is a key initiative towards this goal. The results of organizing and analyzing the path-dependent sequence of initiatives at Hokkaido Kouseisha, from before its establishment to 20 years afterwards, indicate that the purpose of Hokkaido Kouseisha was formed through the stages of “aspiration → purpose → raison d’etre.”

キーワード

パーパス、ソーシャル・ビジネス、労働統合型社会的企業、企業授産、ステークホルダー

1. はじめに

近年、事業活動の目的について社会との関係において再定義し、自社の社会的な存在意義をとらえようとする「パーパス経営⁽¹⁾」に関心が高まっている。そもそもパーパス (purpose) という言葉は、目的や意図という意味であるが、企業経営においては、企業が存在する理由や、社会にどのような価値を提供するのかを表す言葉として定着しつつある。伊吹・古西(2022)によれば、パーパスとは「揺らぐことのない社会的な存在意義」を指し、「組織や個

人が、なぜ、社会に存在しているのか」という根源的な存在意義や存在価値のことであるという。

ソーシャル・ビジネスにおいてもパーパスは重要である。ソーシャル・ビジネスは「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもの」であり、利益の最大化を目的とせず、社会的な価値を創造し、社会的課題に取り組むことを目的とするビジネスモデルである。その活動の根幹に「なぜその課題を解決しようとするのか」というパーパスが存在する

ことで、目的や価値が明確になり、社会的課題解決に対する取り組みの持続可能性が期待できるからである。ソーシャル・ビジネスを実践する事業体はパーパスをどのように捉え、実践しているのか。

そこで本稿では、1956年創業の社会福祉法人北海道光生舎（以下「北海道光生舎」という。）を事例として取り上げる。北海道光生舎は、障害者の自立という社会的課題解決のために、クリーニング業を興し、創業から70年弱を経て、北海道でもトップクラスのクリーニング業者に成長した事業体である。北海道光生舎のパーパスとはどのようなものか。北海道光生舎のパーパスの形成過程を創業以前まで遡することで、持続可能なソーシャル・ビジネスにつながるサジェスションを得ることを目的とする。

なお、本稿では「障害者総合支援法」など各種法令の表記に準じ、「障害者」と表記する。

2. 先行研究

2.1 パーパス論におけるステークホルダーの重要性

2019年8月19日、米国の主要企業の経営者をメンバーとするビジネスラウンドテーブル(Business Roundtable : BRT) が、「Statement on the Purpose of a Corporation (企業の目的に関する声明)」において、企業の目的を「株主に奉仕するために存在するという株主優位の原則」から「従業員、顧客、サプライヤー、コミュニティ、および株主、すべてのステークホルダーのための価値創造」へと再定義したことで、企業におけるパーパスが一気に注目されるようになった。桜井(2021)によれば、企業パーパス論は、2000年代における地球環境の危機と貧困・経済格差の進行を背景とし、2007年のリーマンショックを契機として、さ

らに2011年に始まるオキュパイ運動を通じて醸成されてきた株主資本主義批判として登場してきたという。名和(2021)は、持続可能性(サステナビリティ)が地球規模で課題となる中、企業にも改めて「パーパス」が問われているとし、資本主義終焉後の次世代モデルは、パーパスを「志」と読み替えて、志を軸とした「志本主義(パーパスイズム)」の時代であると説く。中西(2023)は、パーパス経営における存在意義とは地球環境や社会のサステナビリティへの貢献を念頭においており、21世紀に入ってから盛んに議論されてきたCSR(Corporate Social Responsibility)、CSV(Create Shared Value)、ESG(Environment Social Governance)、SDGs(Sustainable Development Goals)など、サステナビリティ概念のコンテキストに入る概念であるとした。要は、パーパスとはさまざまなステークホルダーにとって「良い会社」となることの基軸にほかならない(ボストンコンサルティンググループ:2020,p.238)。高浦・村山(2023)は、企業がステークホルダーと共にウィン・ウィンの関係を築き持続可能な成長をめざすことは、ごく自然なことで受け止められるようになっており、株主と他のステークホルダーの利益は相互に依存しあうものであり、統合的に考えるシステムの志向があらたなビジネス規範になりつつあるとする。潜道(2023)も、コンシャス・キャピタリズムの文脈から、パーパスに説得力があれば、すべてのステークホルダー間で相互作用が発生し、創造性の発揮やイノベーションを通じた組織全体としての取り組みが促されると論ずる。ステークホルダー重視の流れは、企業は株主の利益を最優先すべきとする「株主資本主義」に代わって、企業が従業員、取引先、顧客、地域社会といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきという「ステークホルダー資本主義」

へパラダイムが転換したことを意味する（林：2020, p.59、松田：2023, p.74、古谷：2023, p.115）。

企業の関わるステークホルダーは量的かつ質的に拡大している。こうした複雑化したステークホルダーとの関係の中で生じる利害対立やジレンマに直面する際、自社がとるべき行動を示す役割を担うのがパーパス（鈴木：2022, p.337）であり、企業全体として、持続可能な発展に資するために不可欠な概念がパーパスである（鈴木：2022, p.345）。

2.2 ソーシャル・ビジネスにおけるステークホルダーの重要性

社会的課題に取り組む新しい動きに着目した谷本ら（2006）は、社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体を「ソーシャル・エンタープライズ：Social Enterprise（社会的企業）」と総称し、社会性、事業性、革新性の3要件を有することが特徴であるとした。谷本ら（2013）の理解によるソーシャル・エンタープライズとは、ソーシャル・ビジネスの主体であり、営利企業（社会志向型企業）と非営利組織（事業型NPO）、中間組織（協同組合など）など多様な組織形態によって組み込まれ、そうした主体が、ビジネスを通して、社会的課題の解決に取り組み、経済的・社会的成果をあげ、新しい社会的価値を創出することで、「ソーシャル・イノベーション（Social Innovation）」を生み出すというのである。そして、ソーシャル・イノベーションにおいては、社会や多様なステークホルダーとの相互関係性が重要だとして「マルチ・ステークホルダー・プロセス」を分析枠組みとした実証研究を行った。ステークホルダーの重要性について、大室ら（2011）は、ソーシャル・ビジネスが営利ビジネスよりも市場性が低く、ビジネ

スマデルの構築に時間、資源、アイデアを必要とすること、社会変革を目的とするために多様なステークホルダーのかかわりや学習システムを必要とすることから、ソーシャル・ビジネスは企業と比較し、多様なステークホルダーとの相互作用を求められていると論ずる。

一方、欧州の連帯経済を基盤とした社会学派に影響を受け「社会的企業論」を展開した藤井ら（2016）は、社会的企業を「事業（ビジネス）」という手段を用いて、今まで顧みられなかった社会的なニーズを充たすためのサービスを提供し、様々な不利な状況を抱えた人々に就労の機会を提供しながら、社会的包摂を可能とする担い手」である組織と定義した。そして、連帯経済を「マルチ・ステークホルダー・アプローチ、すなわち、多様な利害関係者を巻き込み、相互への配慮（ケア）と対話を作り出していく営みと切り離せない経済」であるとし、障害者など労働市場における多様な不利を抱えた人々を、生産活動を通じて、社会的、かつ、経済的な自立を支援し、社会的包摂を目指す社会的企業「労働統合型社会的企業（Work Integration Social Enterprise：WISE）」に関心を寄せた実証研究を行った。藤井らにも影響を与えた欧州の社会的企業研究ネットワークである「EMES（Emergence of Social Enterprise in Europe）」の研究者であった Borzaga and Defourny（2001）は、社会的企業にステークホルダー（ボランティア、ユーザー、労働者）が参加することで、社会的企業は信頼という資本をつくりだすことができ、この信頼という資源こそが重要だと説いている。

2.3 歴史的考察の意義と研究設問

資本主義の先に来るのは「志」を軸にした「志本主義」であるとパーパス経営を提唱する名和（2021）は、「歴史と断絶した未来はない」

として、日本の歴史から日本独自のアルゴリズムを読み解き、そこから日本独自の未来のアルゴリズムを生み出す必要があると主張する。それは、古今東西の良識ある思想家や経営者は「志」に基づく経済や経営こそが、正しい未来を築くと信じ、実践してきたのであり、日本の志の原点に立ち戻ることで、日本企業が単に再生するだけでなく、新時代に向けて世界を大きくリードする可能性を探ることができるとの考えからである。

長谷川（2021）は、わが国の歴史を紐解くと、ビジネスを通じて社会課題の解決に挑んだ事例は少なくないとして、1874年に天竜川通堤防会社を立ち上げた金原明善をソーシャル・ビジネスの先駆者として紹介している。人々の「幸せ」を生み出すというパーパスを掲げて、社会慣習や技術の壁を乗り越えて新たなビジネスを創造し、経済価値と社会価値をともに生み出すことに成功している企業家たちの事跡は、「不連続な社会を生き抜く実践知」の宝庫だと述べる。

高（2023）は、経営倫理の目指すところは「持続可能な企業（組織）経営の実現」であるとする。ならば、長期に事業を継続している企業（組織）の経験から学ぶしかないのではないか。未曾有のコロナ禍を経験し、経済も社会も変化した今の時代こそ歴史的研究が必要である。過去からの学びを得ることで未来につながるヒントが得られると考える。

以上の先行研究から、パーパスの形成過程におけるステークホルダーの影響をその歴史的経緯から明らかにすることとしたい。ソーシャル・ビジネスが目指すものは社会的課題の解決であり、そのためには持続可能なビジネスモデルが求められることから、本稿では「長期にわたりソーシャル・ビジネスを実践している事業体のパーパスがどのような過程を経て形成され

たのか」という研究設問を設定し、歴史的経緯を通して検証する。

3. 研究対象と研究方法

本稿では、北海道赤平市にある北海道光生舎を単一事例として選定する。佐藤（2023）によれば、日本の障害者就労におけるソーシャル・ビジネスの原点といえるのは、1956年に障害者の自立という社会的課題解決のためにクリーニング業を興した北海道光生舎であるという。Yin（1994）は、単一事例はケース・スタディを行うための一般的な設計であり、ケースが既存理論の決定的なテストである場合、ケースが稀かユニークな事象である場合、ケースが新事実を明らかにする場合において、極めて正当なケース設計であるとした。当事者団体として発足し70年弱の歴史があり、グループ全体で100億円を売り上げる事業体に成長した北海道光生舎は、単一事例研究に相応しい事例である。

分析方法は、田村（2016）の物語分析を採用する。田村（2016）によれば、物語分析の基本的対象は単独事例であり、出来事を理念概念で一般化しながら捉える分析手法である。理論概念としての物語には、事例の終点と始点を分析的に設定し、それらを繋ぐ種々な出来事関連様式を明らかにするという基本的なルールがあり、もっとも重要な概念は、出来事が生じた時間的順序としての経路依存であるとする。

そこで本稿は、北海道光生舎の物語を単純物語における成功物語として分析する。北海道光生舎の創業者である高江常男氏（2007年没、以下「高江」という。）は、創業から20年目の1975年に「光生舎20年史『激斗』」と題する社史（以下「20年史」という。）を記録している。ここには、企業授産は成功し定着したと記されていることから、物語の終点を1975年とする。

また、20年史の冒頭で触れられている高江が電気事故に遭い両腕を失った1944年を物語の始点とする。物語の始点から終点までの経路依存的な出来事系列を整理し、北海道光生舎のパーパスがどのような過程を経て形成されたのかを、ステークホルダーとの関係性に着目して分析を行う。

北海道光生舎を事例として物語分析するにあたり、創業史でもあり自伝でもある「無常忍道」、20年史、光生舎50年の歩みなど社史を中心に物語を構成するほか、高江が著述した独自の経営理論である「企業授産論」、法人パンフレット、関係書籍、webサイトなどを参照する。あわせて、高江の長男であり北海道光生舎の現理事長である高江智和理氏（以下「智和理氏」という。）へのヒアリング調査⁽²⁾を実施した。なお、時代背景を参照するにあたっては、市史、公開資料全般、各種統計データなどの複数の資料を用い、調査の正当性、妥当性を確保した。

4. 事例分析

4.1 北海道光生舎の概要

北海道光生舎は、1966年10月に営業部門を独立する「製販分離」を行い、有限会社光生舎ボランティア（現：株式会社光生舎）を設立した。両法人の現代表は智和理氏である。法人の概要を以下に纏める（表1）。直近の売上高は2法人の合計で約100億円である。

表1 北海道光生舎と株式会社光生舎の概要

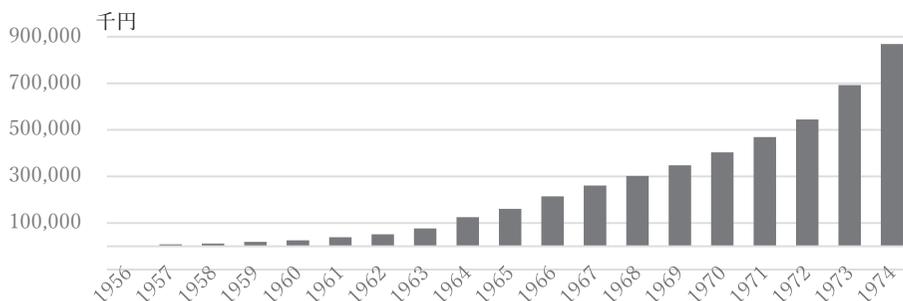
法人名（本部所在地）	設立年	従業員数	売上高	授産内容・事業内容な
社会福祉法人 北海道光生舎 (赤平市)	1956年	職員・舎員 527名 パート133名	60億円 2022年度	ホームクリーニング、ホテルリネンサプライ、ダイアパー（おむつ）、病院寝具、ダストコントロール
株式会社光生舎 (札幌市)	1966年	500名	約40億円 2023年度	一般クリーニング、ホテル・レストランリネンサプライケミカル製品レンタルその他商品販売

出所：各法人HP⁽³⁾より筆者作成

4.2 北海道光生舎の経営理論「企業授産」

北海道光生舎の経営理念は、「わたしたちは、『働く喜び』『誇りある人生』『きれい快適』を追求し、地域社会に貢献します。」であるが、経営理念の上位概念として「舎是」を定めている。「誠心誠意」「努力敢闘」「創造実践」の3本柱からなる舎是は、創業から15年後の1971年に制定されたものだが、高江は舎是制定3年前の1968年に「企業授産論」を執筆している。企業授産論とは、「授産事業は、企業経営と結合してのみ目的を達成できる⁽⁴⁾」とする、独自の経営理論である。高江は、障害者の自立のためにクリーニング業を興したが、障害者が一般社会人と同じ収入を得、生活できるような事業にしなければ意義がないと考えていた。「企業授産」は、当時の一般認識や制度をも覆すほどの画期的な提起であったため、あらゆる方面から批判、中傷、誤解が噴出した（赤平市：2001,p.1044）。福祉的な「授産」事業に、「企業」と冠したことで、「営利の目的」という面だけがとらえられ、多くの人の誤解を受けたのである。しかし、「企業授産」の理論を現代に置きかえてみれば、「障害者の自立のために働く場を提供するという社会的課題を、ビジネスを用いて解決する」であり、ソーシャル・ビジネスの原点ともいえるビジネスモデルである。20年史の法人紹介ページの目的欄には「身体障害者で雇用されることが困難な人、又は生活に困窮する人を収容又は通所させて必要な訓

図1 年度別売上高



出所：北海道光生舎（1975）をもとに筆者作成

練を行い且つ、職業を与えて自活させることが目的です。⁽⁵⁾とある。北海道光生舎は、労働統合型社会的企業（WISE）の草分けでもあるといえよう。

4.3 北海道光生舎の成長

北海道光生舎の売上は、創業から右肩上がりで増加し上昇率も大きい（図1）。

20年史には、収容棟、作業棟も鉄筋コンクリート建となって完成し、売上も9億円の実績を作り、全舎員月給制となり、年間6か月余の期末賞与を支給、全員、労災、社保に加入、退職金制度も完備の中で、毎年ささやかながら黒字を出し、正味資産が1億5500万円を超えた（北海道光生舎：1975,p.37）とある。高度経済成長という追い風があったのだろうが、創業から順調に成長を続けたことがわかる。

4.4 北海道光生舎の出来事年表

事例分析にあたり、北海道光生舎の出来事年表を以下に示す（表2）。経路依存は、起動出来事が発生する「前成期」、同種出来事が反復遂行される「形成期」、支配的行為パターンの確立による出来事系列が安定する「ロックイン期」の3つの段階からなる過程である（田村：2016,p.47）ことから、一連の出来事を、①創業前期（1954～1955年）、②創業期（1955

～1966年）、③成長期（1966～1975年）と3つの段階に区分した。ただし、実際の出来事は時間軸の中で連なるもので、出来事が重なりあっていることは当然にあり得る。次項は、区分ごとの出来事をステークホルダーとの関係性に着目して概説する。

4.4.1 創業前期

高江は、終戦間際の1944年12月、送電線工事の作業中に高圧電気を両手に受ける事故に遭う。当時17歳だった。医師に命は救われるものの両腕は切断しなければならなかった。赤平の炭鉱住宅に戻り父親の献身的な世話を受けたが、日常生活もままならず、多くの人の手を借りなければならなかった。高江にとっては幾度となく死を考えた暗黒の時代だったが、20年史では「こんな生活の中で、隣近所のヤマの人の心は暖かった。⁽⁶⁾」と回想している。炭鉱にはヤマで働く人すべてが家族であるという「一山一家（いちざんいっか）」という言葉があるが、赤平の炭鉱住宅にも家族的な地域コミュニティが存在していたのだろう。口にペンをくわえ字を書くことを覚えた高江は、次第に文学に傾倒していった。1946年には赤平文学懇話会を設立、仲間と文芸誌「文炎」を発行するなどしたほか、赤平炭鉱の労働組合の機関誌編集を手伝うなど、各方面に投稿して小遣いを稼いでい

表2 北海道光生舎の出来事年表

	年	出来事	支援者・協力者
① 創業 前期	1944年	事故で両腕を切断（当時17歳）	父
	1945年	終戦	
	1946年	赤平文学懇話会設立（仲間と文芸誌「文炎」を発行）	
	1949年	「身体障害者福祉法」制定	
	1953年	「空知タイムス」赤平支局に新聞記者として就職	文芸仲間
② 創業 期	1954年	赤平市身体障害者福祉協会設立	本宮章太郎氏
	1955年	赤平市立病院の売店の権利獲得（労働金庫から資金調達）	労働金庫
		自立のための事業を模索、北海道中小企業相談所※へ相談 「企業授産」としてクリーニング業創業を決意	本田所長（※） 青年商工会議所
		事業開始のための資金繰りに奔走（地区労、炭鉱労働組合 長の保証により労働金庫から資金調達）	労働金庫 炭鉱労働組合
	1956年	赤平クリーニング工場操業開始	岡田工場長
		「環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律」制定	
	1957年	全国クリーニング環境衛生同業組合連合会（全ク連）創立	
	1959年	社会福祉法人格取得・身体障害者授産施設の認定	北海道庁
	1960年	「身体障害者雇用促進法」制定	
	1963年	赤平市の人口ピーク 59,430人	
1964年	病院基準寝具委託業務開始（北海道内第1号）	山甚物産（株）	
③ 成長 期	1966年	東京オリンピック	
	1966年	製販分離「有限会社光生舎ボランティア」設立	北海道庁
	1968年	「企業授産論」を発刊（非売品）	
	1970年	札幌市への進出本格化（赤平市の人口34,904人まで減少）	
	1971年	「舎是」制定	
	1972年	札幌オリンピック 特需課発足（のちの「ホテルリネンサプライ事業部」）	
	1973年	第一次石油ショック	
1975年	堂垣内北海道知事が視察来舎		

出所：筆者作成

た。1953年、こうした活動が縁で、炭鉱に入りしていた印刷会社が発行する空知タイムスというローカル紙の新聞記者として職を得る。高江は、新聞記者となったことで社会の矛盾や不公平に反発を覚えるようになり、身体障害者の組織づくりを目指すようになった。北海道身体障害者福祉協会の本宮章太郎事務局長の協力もあり、赤平市身体障害者福祉協会（以下「協会」という。）が1954年に設立され、高江は事務局長として、新聞記者のかたわら協会の運営を行うこととなった。

1955年、協会は赤平市立病院の売店権利を獲得するも、資金調達に困却していた。このと

き、助け舟を出してくれたのは、新聞記者として取材中に知り合った北海道労働金庫赤平支店の佐藤支店長だった。

4.4.2 創業期

協会の事務局長となった高江の最初の仕事は会員の職探しであったが、取材中に求人先を探しても、障害者を雇ってくれるところはない。高江は、雇ってもらえないのであれば自分たちで事業を興すしかないと考えた。そして、それまでの日本の福祉事業の歴史にあるように、金や力のある人が弱者を救済するという慈善行為でつくられたのではなく、職を失

い、職を求めた障害者が寄り集まって、自分たちの力で事業をやろうと計画したのである（北海道光生舎：1975, p.13）。この真剣な「志」が、北海道中小企業相談所の本田所長へと導いた。本田所長から「同じ産業の中で産業能率の競争（生産性）に勝つことが、産業社会に生き残れる条件⁽⁷⁾」と教えられた高江は、「企業経営と結合した授産⁽⁸⁾」でなくてはならないと確信し、「企業授産」計画が始動したのである。札幌商工会議所の中にある青年会議所に事業選定の相談に行き、青年会議所の調査してくれた業種別のデータと本田所長との勉強の中から、①当初、あまり資本がかからず、②将来性があり、③それぞれの障害に応じた職種で、④大量生産によって合理化、近代化が可能な職種としてクリーニング業を選んだ。事業選定に1年をかけ、1956年9月に「赤平クリーニング工場」が20名の従業員とともに操業を開始した。

創業時の資金調達について、智和理氏は「障害者だった父に創業資金などあるはずもなく、創業から社会福祉法人設立までは、労働金庫から融資を受け、資金を調達していた。今考えると労働金庫で事業資金の融資を受けるなど考えられないが、協会の会員のうち7割は、炭鉱の労働組合の組合員でもあり、炭鉱の事故により障害者となったことから、労働金庫での融資を受ける資格があると当時の労働金庫は判断したようだ。父は最初の労働金庫の本部審査に通らなければ自殺しようと思って札幌に行くと話していたほどだから、よほどの気迫で本部審査に臨んだのだと思う。」と話す。労働金庫も無担保で融資をしたわけではない。20年史によると、最初の労働金庫からの資金は、赤平の地区労と、茂尻鉱、住友赤平鉱、赤間鉱、豊里鉱の4炭鉱の労働組合組合長が保証をしているのである。これも現代では考えられないことである。北海道庁（以下「道庁」という。）に「企

業授産」を理解する職員が現れたことで、北海道光生舎は1959年に社会福祉法人の法人格を取得したが、労働金庫からの融資は法人格取得まで続いた。

北海道光生舎は、1956年の創業である。クリーニングが暮らしの中で当たり前のサービスになっていない時代にもかかわらず、なぜすぐに利益を出し、成長につながられたのか。この疑問について、智和理氏は「創業当初、炭鉱住宅を一軒、一軒、営業に回った。小さな地区に折り重なるように住宅がひしめき合う炭鉱住宅への営業は効果絶大だった。洗濯機が普及する前の時代の創業だったので、ワイシャツ1枚でもいいですよと営業すれば、炭鉱住宅の人はこぞって衣類をクリーニングに出してくれた。」と話す。営業努力だけではなく、職人気質のクリーニング経験者の岡田工場長を迎え技術の向上にも努めた。

病院基準寝具委託業務の開始は1963年である。厚生省（現：厚生労働省）から話を聞いた高江は、赤平市立病院、砂川市立病院の関係者らと病院基準寝具研究会を作り検討を始めたが、莫大な寝具の購入費、多額の大型クリーニング設備等、多くの難題があった。この難題に対し、山甚物産株式会社⁽⁹⁾が寝具の買掛金を無担保で信用供与するなどの支援をしてくれたことで、北海道内第1号の病院基準寝具委託業者となった。

4.4.3 成長期

クリーニング事業が軌道に乗りつつあった1965年頃、北海道内のクリーニング業界との軋轢や対立は一層激しくなり、道庁の民生部を巻き込んでの攻防が続いた（赤平市：2001, p.1046）。北海道光生舎は、最終的に、社会福祉法人と別個に販売会社を作り、製販分離をするなら施設は生産のみ、販売は別会社で問

題はないとの道庁の妥協案を受け入れ、有限会社光生舎ボランティア（現：株式会社光生舎）を設立し、営業部門を分離した。製販分離は、結果的には北海道光生舎に大きなプラスとなり、エリアの拡大に結び付けることができた（赤平市：2001, p.1046）。赤平市（1973）によれば、1968年11月1日現在、職員56人、身体障害者150人、知的障害者10人、母子家庭45人を擁し、資産7億円を数え、事業のスケール、事業収入、生産性などの経営内容からみて、日本一の授産施設を誇るまでに成長したという。

1970年の5か年計画の中で、高江は、「日本に新しい身体障害者福祉の道を切り拓いて行く。それが、企業授産の旗を掲げた北海道光生舎に背負わされた使命なのである。」として「企業授産達成宣言⁽¹⁰⁾」をしている。同年、札幌市に本格進出し販路を拡大、1972年、北海道光生舎は、ホテルリネンサプライ事業を手掛けるようになった。

4.4.4 「企業授産」の志を引き継いで

智和理氏は、ヒアリングで「事業というのは、ゴールのない駅伝のようなもので、私も先代から引き継いだバトンを次の世代につないでいく役割があると思っている。先代の理事長を知らない世代も入舎している。創業時の理念を次世代に継承するために、あえて名誉理事長（先代）の話をしている。」と話した。

コロナ禍の危機にあって、「ホームクリーニング、リネンサプライ、病院寝具、ダストコントロールの4本柱の事業全てに大きな打撃があった。これまでに経験したことのない経営危機だった。」と言い、「コロナ前から、ホームクリーニングに厳しい時代であることは予見していた。これまで中小のクリーニング業者が潰れていたが、今後は中堅の業者が倒産してい

く。まさに淘汰の時代だ。しかし、クリーニング業は必要なサービス業であり、決してなくなる。これからは正念場である。うちは単なるクリーニング屋ではない。障害者と共に働くクリーニング屋だ。企業授産のリーダーとして努力することが事業を継続する力になる。障害者と共に働くためにやれることをやるだけだ。我々の存在意義はそこにある。」と、父から引き継いだ事業を継続するための努力を続けていくと話した。

5. 考察と今後の課題

5.1 考察

本稿では、「長期にわたりソーシャル・ビジネスを実践している事業体のパーパスがどのような過程を経て形成されたのか」という研究設問を設定し、1956年創業の北海道光生舎を事例に物語分析を行った。物語の始点から終点までの経路依存的な出来事系列を表2で整理し、一連の出来事を、①創業前期（1954～1955年）、②創業期（1955～1966年）、③成長期（1966～1975年）を目安として区分したうえで、ステークホルダーとの関係性に着目し、概説した。概説を踏まえ、因果関係図を図2に示した。

北海道光生舎の実践から、その活動の根幹に「なぜその課題を解決しようとするのか」というパーパスの存在を確認することができた。それは、「志」として引き継がれた「企業授産」といえるだろう。北海道光生舎のパーパスが、どのような過程を経て形成されたのかを図2の因果関係図から考察する。出来事が生じた時間的順序としての経路依存は矢印で示されている。

①は「前成期」としての創業前期である。両腕切断という不運な事故に遭い障害者となった高江が、北海道中小企業相談所の本田所長と出会い「企業授産」という理論を創出するまで10

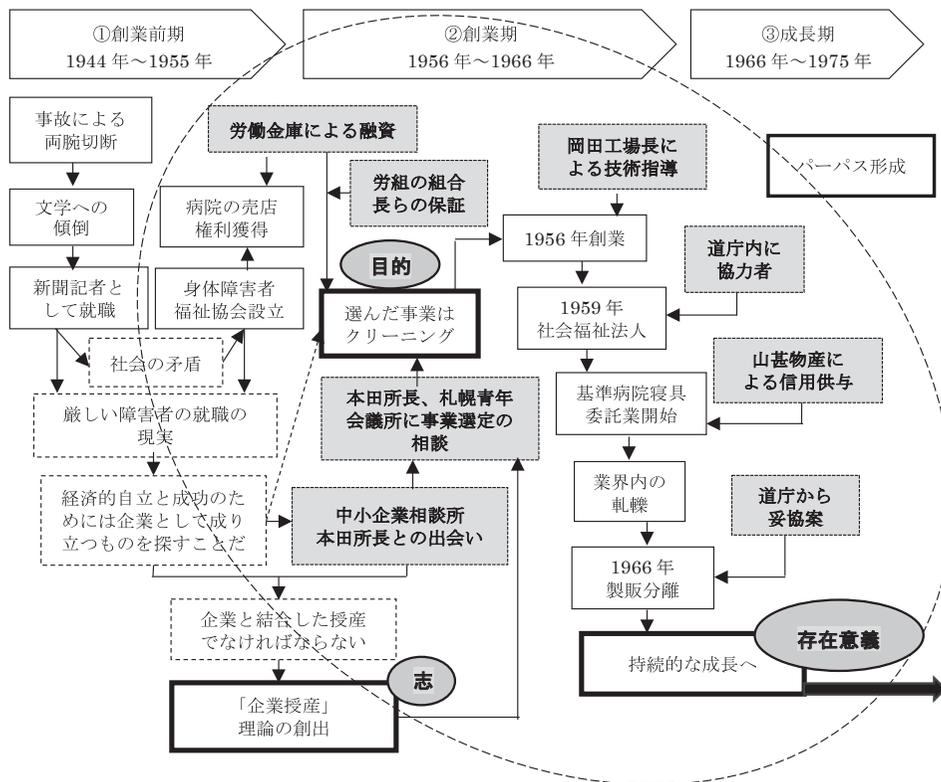
年近い歳月を要している。様々な人との出会いや経験を通じて、問題意識は深掘りされ、「企業授産」でなければ障害者の自立につながらないと、高江は確信するのである。起動出来事が発生した段階でのパーパスは「志」である。

②は「形成期」としての創業期である。障害者の経済的自立と成功のため、企業として成り立つ事業としてクリーニング業を選択したことで、「志」は具体的な「目的」となった。目的が明確になったことで、労働金庫や労働組合長などをステークホルダーとして巻き込み創業に至ったのである。技術者を仲間にしたことも事業を展開していく上では重要だったと思われる。事業継続のため、創業から3年後に社会福祉法人格を取得、10年後には製販分離することとなったが、企業授産に理解を示す道庁職員に

助けられている。事業拡大のための基準病院寝具委託業では無担保で信用供与してくれる取引先にも恵まれた。資金はなくとも「志」があり、「目的」が明確であれば、多くのステークホルダーの支持を得られ、同種出来事が反復遂行され、事業の成長・発展につながるということだろう。

③は「ロックイン期」としての成長期である。高江は20年史で「本田所長の指導を受け、企業授産を計画し、その教えを忠実に実践して経営の拡大と安定を図ってきた⁽¹¹⁾」と記しているが、事業を継続させ、持続的に成長することが「存在意義」につながるのである。支配的行為パターン確立による出来事系列が安定することとなり、「企業授産」は、パーパスとして次世代へ引き継がれている。

図2 北海道光生舎のパーパス形成の因果関係図



出所：筆者作成

北海道光生舎が掲げるパーパスとしての「企業授産」は、「障害者の自立のために働く場を提供するという社会的課題を、ビジネスを用いて解決する」であり、北海道光生舎のビジネスモデルは、現代であればソーシャル・ビジネスと捉えることができるものであった。北海道光生舎の創業は1956年、戦後から11年、「身体障害者雇用促進法」（現：「障害者雇用促進法」）が1960年に制定される4年も前である。法制度が未整備の状況にあって、自身も障害者であり、資力も全くなかった高江が、クリーニング業を興し、持続的に成長させることができたのはなぜか。ソーシャル・ビジネスは企業と比較し、多様なステークホルダーとの相互作用を求められるのだとすれば、それは、高江の「志」が、多くの人の心を動かしたからである。高江にとっては、人が資本であり、資源であった。そして、多くのステークホルダーの支持を得た「志」が、「目的」となり、「存在意義」へとつながったのである。以上のことから、北海道光生舎のパーパスは、「志→目的→存在意義」と創業前期（前成期）、創業期（形成期）、成長期（ロックイン期）と段階を経て形成されていくことが示された。志を目的に、目的を存在意義へと昇華していくためには、ステークホルダーの存在が必要であり、ステークホルダーの支持を得るには、「志」が必要である。なぜなら、志がなければ何も始まらないからである。高江の「志」は多くの人の行動を動かす原動力にもなったのである。結果、事業は成長し、創業から70年近くが経過した現在も事業は継続され、「志」は継承されている。持続可能な発展に資するために不可欠な概念がパーパスであるとすれば、北海道光生舎には「企業授産」というパーパスがあったことから、長期に事業が継続できたといえよう。

5.2 今後の課題

本稿では、長期にわたりソーシャル・ビジネスを実践している事業体として、北海道光生舎を事例にした。高江は新聞記者だったこともあり、社史をはじめとした多くの記録を残していた。こうした記録が残っていなければ、長期にわたる物語を紡ぐことはできず、パーパスの形成過程を明らかにすることはできなかった。出来事が生じた時間的順序としての経路依存から得られる示唆は多い。北海道光生舎のように多くの記録を残している事業体はそう多くないとしても、関係者へのヒアリングなど記録に代わるものも活用し、研究を重ねていくことを今後の課題としたい。

注

- (1) 高浦・村山 (2023) p.105
- (2) 2023年5月12日（金）北海道赤平市の北海道光生舎理事長室にて対面で実施。
- (3) 社会福祉法人北海道光生舎HP：<https://www.koseisha.or.jp/>（参照2024-1-3）
株式会社光生舎HP：<https://www.koseisha.com/>（参照2024-1-3）
- (4) 北海道光生舎（1968）p.27
- (5) 北海道光生舎（1975）p.34
- (6) 北海道光生舎（1975）p.7
- (7) 北海道光生舎（1975）p.10
- (8) 北海道光生舎（1968）p.14
- (9) 山甚物産HP：<https://www.yamajin.co.jp/>（参照2024-1-7）。1861年に越前府中（現福井県越前市）で麻蚊帳地を製織し創業、1919年に「株式会社山甚商店」創設、1943年に現在の社名「山甚物産株式会社」に改名し、リネン資材・寝具寝装品をはじめとする繊維製品の担い手として基盤を築き、総合繊維商社として事業を拡大発展させた。1962年に全国の病院に統一

基準寝具の販売を開始している。

(10) 高江常男 (2003) p.293

(11) 北海道光生舎 (1975) p.10

参考文献

赤平市 (1973)『赤平市八十年史』赤平市史編さん委員会。

赤平市 (2001)『赤平市史 上巻』赤平市史編纂委員会。

伊吹英子・古西幸登 (2022)『「ケースでわかる」実践パーパス経営』日経BP。

大室悦賀・大阪NPOセンター編 (2011)『ソーシャル・ビジネス 地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社。

桜井 徹 (2021)「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、『国土館大学経営論叢』10 (2), 27-55頁。

佐藤勝彦 (2012)『シリーズ福祉に生きる 62 高江常男』大空社。

佐藤俊恵 (2023)「日本における黎明期のソーシャル・ビジネスに関する一考察－北海道光生舎の取り組みを事例に－」、『イノベーション・マネジメント』第20巻, 195-213頁。

鈴木貴大 (2022)「企業のパーパスとコーポレート・ガバナンスの関係-持続可能な発展のための意義と課題」、『明大商學論叢』, 104 (3), 77-89頁。

潜道文子 (2023)「第I部 学術的アプローチ編：第1章 経営倫理とCSR・CSV－企業の役割を再考する」日本経営倫理学会編『経営倫理入門 サステナビリティ経営をめざして』, 文眞堂, 40-49頁。

高 巖 (2023)「第I部 学術的アプローチ編：第1章 経営倫理とは何か」日本経営倫理学会編『経営倫理入門 サステナビリティ経営をめざして』, 文眞堂, 3-13頁。

高浦康有・村山元理 (2023)「第II部 実践的

アプローチ編：第1章 パーパス経営の展開」日本経営倫理学会編『経営倫理入門 サステナビリティ経営をめざして』, 文眞堂, 105-112頁。

高江常男 (2003)『無常忍道』社会福祉法人北海道光生舎。

高江常男 (2010)『執念の経営』作間信司解説, 日本経営合理化協会出版局。

谷本寛治・唐木宏一・大室悦賀・土井将敦 (2006)『ソーシャル・エンタープライズ・社会的企業の台頭』中央経済社。

谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版。

田村正紀 (2016)『経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房。

中西 哲 (2023)「パーパス経営研究の芽吹き～サステナビリティ概念に見る解釈と類型化試案～」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』35号, 1-21頁。

名和高司 (2021)『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。

長谷川直哉 (2021)『SDGsとパーパスで読み解く責任経営の系譜』文眞堂。

林 順一 (2021)「英国・米国における『会社の目的』に関する最近の議論とわが国への示唆－株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か－」日本経営倫理学会第28号, 51-64頁。

藤井敦史・原田晃樹・熊倉ゆりえ・菰田レエ也・今井 玲・朴 貞仁 (2016)「中間支援組織調査を通して見た日本の労働統合型社会的企業(WISE)の展開と課題」全労済協会。

古谷由紀子 (2023)「第II部 実践的アプローチ編：第2章 サステナビリティ経営に求められる価値基準」日本経営倫理学会編『経営倫理入門 サステナビリティ経営をめざ

- して』, 文眞堂, 113-123頁。
- ボストンコンサルティンググループ編 (2020) 『BCG次の10年で勝つ経営：企業のパーパス (存在意義) に立ち還る』 日経BP。
- 北海道光生舎 (1968) 『企業授産論』 社会福祉法人北海道光生舎 (2011年再版)。
- 北海道光生舎 (1975) 『激斗－企業授産の旗を掲げて20年』 社会福祉法人北海道光生舎。
- 北海道光生舎 (2006) 『光生舎50年の歩み』 社会福祉法人北海道光生舎。
- 松田千恵子 (2023) 「第 I 部 学術的アプローチ編：第 7 章 経理倫理とコーポレートガバナンス」 日本経営倫理学会編 『経営倫理入門 サステナビリティ経営をめざして』, 文眞堂, 69-78頁。
- Borzaga, C., & Defourny, J. eds (2001) *The Emergence of Social Enterprises*. Routledge. (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳。『社会的企業 雇用・福祉のEU サードセクター』 日本経済評論社, 2004年。)
- Business Roundtable (2019) *Statement on the Purpose of a Corporation*: https://system.businessroundtable.org/app/uploads/sites/5/2023/02/WSJ_BRT_POC_Ad.pdf (参照：2023-9-18)
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed, sage Publications. (近藤公彦訳)

管理会計からの不正抑止へのアプローチ： ガバナンス、内部統制の共通要素としての 内部通報制度に着目して

Anti-Fraud Approach from Managerial Accounting:
Whistleblowing Perspective as a Common Element of Governance and Internal Control.

神戸大学 大学院経営学研究科 博士課程後期課程 丁子基彦
Doctoral Course, Kobe University Graduate School of Business Administration Motohiko Choji

ABSTRACT

This review starts from managerial accounting literatures related to Corporate Governance (CG) and Internal Control (IC). And it develops these themes into an anti-fraud approach in the light of whistleblowing as a linkage between the ethics and management control. Whilst some whistleblowing studies have been evident in three areas of mutual monitoring, behavioral accounting and management control systems, they have tended to take out of context of CG or IC.

キーワード

管理会計、不正(不祥事)、コーポレートガバナンス、内部統制、内部通報

I はじめに

コーポレートガバナンス(Corporate Governance: 以下CG)、内部統制(Internal Control: 以下IC)⁽¹⁾にかかる数次の改訂にもかかわらず、近年の我が国における企業不祥事は一向に減る様子がなく、むしろ増加の兆候を示す調査結果もある(デロイトトーマツ 2020)。不祥事は会計不正だけでなく、非倫理的な行為⁽²⁾や組織内の規則違反⁽³⁾によっても重大な問題として会計上のインパクトを及ぼすこともある。財務諸表監査を中心とした不正抑止のコントロールのみでは、会計以外の問題に対しては

当然ながら限界が生じる。この点については、管理会計による非会計的なアプローチの枠組み、例えば、経営者の信条あるいは文化によるコントロールをも経営管理の手段として捉えたマネジメント・コントロール・システム(Management Control Systems: 以下MCSs)の分析枠組みの有効性が期待される。

そのような中、不正を扱う会計分野の研究は、主には会計制度、財務会計からのアプローチであり、管理会計研究の数は多くはない。これらの研究は、会計情報の作成プロセスに注目したものが大半であるものの、管理会計

は、組織の問題行動とも様々な接点を持つ。例えば、予算のタイトネスは、「チャレンジングであるが達成可能な水準⁽⁴⁾」を設けて、目標に対する望ましい予算の有利差異を設定するが、手段を問わない予算達成あるいは予算スラック・ゲーミングなどの逆機能⁽⁵⁾がつきまとう(志村 2008)。さらには、東芝不正会計に見られた達成不可能な「チャレンジ」として非倫理的な行動、ひいては不正会計を誘引する⁽⁶⁾。

加えて、非財務業績指標関連の不正に対して管理会計は、より積極的な関わりを有する。品質を無視した生産量増加を惹起する可能性からは、標準原価計算も品質問題と無関係ではない。三菱自動車燃費不正問題では、現場と幹部、経営陣との間で燃費目標に対する認識の齟齬が非財務指標上の業績評価・目標設定のMCSsへの統合の問題として生じていた。この問題については「現場から提供される生データの正確性を前提とした書類上の検証にとどまっていた」として監査の限界が指摘されている(三菱自動車特別調査委員会 2016, 28)。

会計的コントロールの限界に対しては、管理会計の非会計的アプローチがCGにおける経営理念、ICにおける誠実性・倫理観などの統制環境をはじめ、これらの構成要素とも関わり

を持つ。特に最近では、CGやICの構成要素の中でも内部通報制度が注目に値する。事実、直近の国内企業を対象とした調査では、不正の発見経路として内部通報制度が最多回答となっている(KPMG 2020)。ところが、管理会計分野の内部通報研究は乏しく(Birnberg 2009)、先行研究もCG、ICとの関係性について深耕の余地がある。後述のとおり、CGの内的要素でもあるICは、「各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとする」(企業会計審議会 2023, 8)から、CGやICの要素である内部通報制度は不正の抑止と不可分な関係にある。また、Simons (1995)などは、MCSsの分析枠組みの要素も、単独でなく、全体の仕組みの中で相互補完的に用いられて真価を発揮すると指摘している。すると、これらの関係性の解明は、CGやICの形骸化をコントロール・システムの要素である内部通報制度の機能不全の問題として検討する際にも資する。

本研究の目的は、MCSsとCG、ICの関係性を内部通報制度の視点から明らかにすることにある。以下では、関連する概念や議論を文献研究で整理し、考察を加え、今後の課題を示す。

図表 1 Simons (1995) の枠組みによるMCSsの構成要素

コントロールレバー	使用目的・概要
信条	「新たな機会探索の鼓舞と方向付け」 ；組織に対して基礎となる価値観、目的、方向性を与えるために、上級マネジャーが公式的に伝達して体系的に強化する一連の明確な組織についての定義 (p.34)
境界	；「機会探索行動への制限の設定」 組織成員に対して許容される活動領域の明示 (p.39)
診断的 コントロール	；「設定された目標達成への動機付け、監視、報酬」 組織成果を監視して事前に設定された業績基準からの乖離を修正するために、マネジャーが活用する公式的な情報システム (p.59)
インタラクティブ ・コントロール	；「組織学習と新たなアイデア・戦略創出の促進」 部下の意思決定行動に規則的かつ直接的に関与するために、マネジャーが活用する公式的な情報システム (p.95)

Simons (1995)、福岡 (2012, pp.87-88) を参考に筆者作成

II 概念の整理

1. 管理会計とMCSs

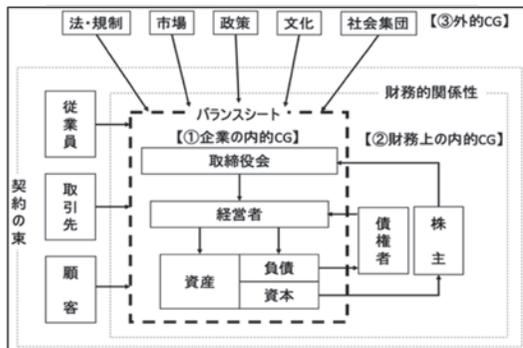
本研究における管理会計の概念は、会計的コントロールの限界を克服する観点から、計画・統制のための会計の各目的区分からなる「管理のための会計」(Goetz 1949)だけではなく、マネジメント・コントロールの側面、すなわち「会計による経営管理」(Anthony 1965)をも想定する。また、MCSsは、「マネジャーが、組織目的遂行のために、効果的、効率的に資源の獲得活用を確実にするためのプロセス」(Anthony 1965, 17)を指し、論者によってMCSsの構成要素の捉え方は異なるが、マネジャーによって用いられるプロセスの集合体であることには変わらない。例えば、図表1 Simons(1995)のMCSsの分析枠組みによれば、「境界システムは、信条システムに依拠しながら、機会の探索行動の許容範囲を伝え、組織構成員の力を発揮することができる機会の一端としてその境界を定める」(p.41)が、前節で触れたICの「各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能する」ことになぞらえられる。

2. CG、IC、内部通報

CGについてGillan (2006) は、「法、規則、および、企業における事業をコントロールする要素」(Gillan and Starks 1998)と幅広く概念化して、CGを財務的関係性、および、契約の束 (a nexus for contracts, Jensen and Meckling 1976)を境界に、株主主権論的な内的CG、ステークホルダー理論からの外的CGに二分する(図表2、3)。

ここでICは、経営者による適切な組織のコントロールを担保する仕組みとしてバランスシートの境界内部、図表2【①企業の内的CG】に位置づけられる。また、伝統的な企業の株式所有構造による統治の仕組み、負債・借入金の債権者との関係は同【②財務上の内的CG】として財務的関係性の内側に示される。さらに同【③外的CG】は、財務的関係性の外側に位置し、契約の束に紐つけられるステークホルダーはおろか、外部環境まで包含する。このGillan (2006) の概念によれば、我が国における内的・外的CGの環境、要素は図表3のとおり網羅的に整理される。

図表2 バランスシートを超えたCGモデル



[出所] Gillan (2006) を参考に筆者作成
(表題, ①~③は筆者による)

図表3 CGにかかわる環境・要素

内的CG	取締役会	・役割: 助言、監督 ・構造: 規模、独立性、委員会、二元性* ・インセンティブ: 持分付与、報酬
	経営者へのインセンティブ	・持分付与 (Ownership) ・報酬 ・雇用契約
	資本構成	・負債 ・資本 (& 議決権)
	定款自治	・買収防衛策
	内部統制	・金融商品取引法、会社法 ・倫理規範
外的CG	法/規制	・企業法: 証券取引等委員会 公認会計士・監査審査会 ・自主規制団体 ・個別法
	市場① 企業のコントロール	・資本市場: 負債・資本** ・労働市場: 経営者、役員 ・製品市場
	市場② 与信情報・市場分析	・資本 ・債務 ・CG評価: 格付け、議決権行使
	市場③ 会計・金融・法律サービス	・会計/監査 ・投資銀行 ・役員賠償責任保険 ・法的助言
	民間による外部監視	・報道機関 ・消費者訴訟、集団訴訟

*代表取締役と取締役会議長 **外部所有構造, ブロックホルダー, 機関投資家

[出所] Gillan (2006) を参考に筆者作成

図表3でICは、内的CGの他の要素とともに法・規制、市場、社会といった外的CGに対する監視機能として捉えられる。すなわち、ディスクロージャー、説明責任の制度、証券取引所の上場基準との関係・連動、あるいは、取締役会の形態などのCG上の監視機能とは別に、組織内部に立ち入った個別的、具体的な監視の手段としてICはCGの監視機能を担う（吉川2002）。吉野（2012）もCGについて、企業の内部管理体制全般や経営者の業務執行管理全般を主眼とした内的視点、および、監視・監督を目的とした経営者に対する統制のための外的視点の二つに注目する。これらの視点をGillan（2006）になぞらえれば、前者は、IC、つまり企業の内的CGに、後者は、財務上の内的CGと外的CGに相当する。

一方で内部通報の定義については、関連研究で多く引用されているNear and Miceli(1985)では、「違法、非道徳、規則違反の実践」（不正行為）に「影響力を有する個人や組織に対して不正行為にかかる情報を組織構成員が開示すること」とされ、通報先窓口の組織の内外を問わないとする。

次に、CG、ICとの関係性の中で内部通報制度は、CGコード「第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働」の原則2-5、補充原則2-5①に独立項目として示され（東京証券取引所2021, 10）、ICでも「I. 基本的枠組み2. 基本的要素（4）情報と伝達」の中で個別に位置づけられている（企業会計審議会2023, 12）。同様に、OECDのCG原則やCOSOのIC統合的枠組みでも内部通報制度はCGおよびICの要素とされる。

以上からCG、ICと内部通報制度の関係を大まかに示せば、CGは、企業および経営者とステークホルダーとの関係にかかわるものであり、ICはCGの組織内プロセスであるとわかる。

さらに内部通報制度は、外的・内的なCGのいずれにもかかわり、両者をつなぐものであるといえる。

3. 管理会計におけるCGとIC

管理会計において法・規制、市場、政策、文化、社会集団といった外的CGの環境、要素は、企業にとっては所与のものとして、通常は個々の経営戦略によって対処される。例えば、Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus and Nilsson（2014）は、外的CGを、組織を取り巻く環境としてコンティンジェンシーの文脈から捉える。これは、ステークホルダーの観点からCSRを外的CGに紐つけるのに対して、企業の所有構造の株主視点から、ICを内的CGとするものである。

MCSsとCGの関係性についてMerchant and Van der Stede（2007）は、MCSsを株主にとっての価値創造に沿った経営を確実にする一連の仕組みや手続きだけでなく、他のステークホルダーへの責任に関連付ける。例えば、管理会計のコントローラや内部監査人は、組織や経営者に仕えると同時に、株主や他の所有者のための監視機能という対立する役割を担う。一方で健全な財務的機能を構築して維持することは、MCSsにとって重要な基礎となる。すると、インセンティブや業績評価など、結果によるコントロールの手段に対してICは、結果が不正な手段で達成されないように監視するための、行動によるコントロールの手段としてMCSsの前提に位置付けられる。Simons（1995）も、MCSsの情報の真正性の担保には適切なICの確保が前提となるとする。結局のところ、ICを含む制度的・組織的な取決めや手続きは、CGとして影響力を有し、その影響は、国や地域により異なる外部環境であり（Merchant and Van der Stede 2007）、MCSsのコントロール手段の

要素として関係性を有する。

Ⅲ CG、ICに関連した管理会計分野の議論

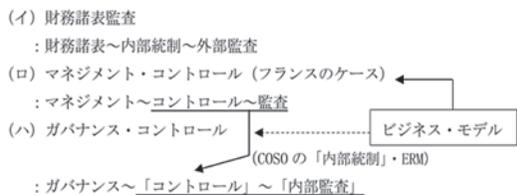
1. 管理会計分野からCGへのアプローチ

西居 (2015) は、ICの厳格さによる管理会計システムの構築やその成果への影響を検証した。質問票調査では、ICの厳格さが戦略的業績評価システムの構築度を通じて業績に正の影響を及ぼすこと、他方では、ICの弊害の可能性が示された。この負の側面は、厳格な統制による手続きやルール of 過度な徹底が、柔軟な環境適応行動の機能を阻害し、リスク回避により立案される戦略を保守的にするというものであった。そして「内部統制や管理会計のシステム設計・運用にはコストがかかるために、業績の高低がこれらのシステム構築に影響している可能性」が示唆された (西居 2015, 84)。

黒岩 (2016) は、①不正防止のための内部管理体制であるCOSO以前の会計監査論における「財務諸表のための内部統制」、②虚偽の財務報告の防止のためにCGの視点を包摂した「COSO (1992) の『内部統制』」、③全ての重要リスクへの全社的リスク管理と価値創造を結合した「③COSO内部統制の発展形態『COSO・ERM』」の3つの内部統制について、マネジメント・コントロールとの関係を明らかにした。マネジメント・コントロールとICは、経営者 (横系) と監査人 (縦系) の各視点の関係にあり、CGを契機に組織の「内部を外部化」したものがCOSO内部統制である。そしてICは、マネジメント・コントロールと重なり「経営者の視点に加えて取締役会や株主の視点までも包摂する」という (黒岩 2016, 29)。

大下 (2018) は、マネジメント・コントロールをCGの一手段として位置づけた「ガバナンス・コントロール」を提唱する。これは、「取

図表4 大下 (2018)
コントロール/監査をめぐる3組の3層構造



[出所] 大下 (2018), p.71

締役会によるガバナンスを規律づけ、支援する (すなわちコントロールすること) と概念化され、CGによる戦略策定への貢献を示唆する (大下 2018, 58)。この概念は、図表4では、(ハ) の階層に位置する。概念の前提となるビジネス・モデルは、戦略的コントロール内で進行する価値提案のための「価値創造及び価値分配の経済モデル」であり、ステークホルダーを含む各利害関係者が価値提案先に位置する。同時に、マネジメント・コントロールで策定された戦略の一つの指針ともなる。ガバナンス・コントロールは、戦略策定時に、取締役会による付加価値計算をベースに価値創造と価値配分の経済モデルを策定することで、企業内外の協同の仕組みの構築を支援する。さらには、ICの法制化や社外取締役など取締役会に関する立法にまでかかわる。

2. MCSsとしてのCG、IC

CGとの関係の中でSeal (2006) は、制度論的な批判を出発点に新制度派エージェンシー理論を提唱する。その主張は、管理会計にかかる組織活動はCGに包含されるべきで、戦略的管理会計から導かれる技術は、よりよいCGの実践に内包されてこそ実装されるというものである。他方では、組織内の対立を解消するCEOの英雄譚では、それと相容れないMCSsの役割を弱体化させる問題が指摘され、Simons (1995) のいう信条システムよりも境界システムが重視

されるという。

Janvrin, Payne, Byrnes, Schneider and Curtis (2012) は、不適切な行動に対する動機付けの防止の確実な仕組みとして、ICの統制環境の中でも業績評価および統制活動の報酬の問題に着目し、MCSsの分析枠組みの適用を検討する。すなわち、業績評価を報酬と罰としていかに個人のコントロールプロセス水準にまで落とし込むか、報酬中心の統制活動でいかにコントロール手段のコンプライアンスを高めるかという問題に対して、Merchant and Van der Stede (2007) や Simons (1995) の各分析枠組みが適用可能であるとするものである。

Chhillar and Banerjee (2015) は、Malmi and Brown (2008) のMCSs枠組みと Gillan (2006) のCGの概念を用いてMCSsの構成要素とCGの関係性、業績に及ぼす影響性を検討した。文献レビューからは、取締役会の構造、組織設計や経営者報酬といった内的CG、および、金融制度や立法制度といった外的CGの各仕組みは組織業績に影響を及ぼし、それゆえ管理的コントロールでもあるCG構造が他のコントロール手段と組織業績の関係性を調整する効果を有することが示された。また、MCSsとCGは、従業員やマネジャーの行動を組織目標に向けて動機付け、私利私欲の追及を最小化へ導く共通の目的を分担する一方で、コントロールの仕組みとCGの間の因果律の方向性、あるいは、MCSsの個々の構成要素とCGの関係性の研究が乏しいことを指摘する。

Fiolleau, Libby and Throne (2018) は、監査領域が広がり続けてきた結果、ICとMCSsの対象である組織におけるプロセスや活動、個々人の行動のコントロールは重なり、ICでの監査リスクの発見にMCSsの分析枠組みが有用であるとする。例えば、会計基準の許容範囲内における利益調整 (earnings management) は、し

ばしば中長期的な株主利益を見誤らせるなど逆機能の行動ともなりうるが、経営者は、機密情報の保有という機会により誘因される可能性がある。この場合は、ICのCOSO (2013) 枠組みおよびMalmi and Brown (2008) のMCSsの定義のいずれもが、経営者の行動を監視する仕組みとしてCGを含み、CGとしての取締役会が抑止効果を発揮するという。

IV 考察

これまでの既存研究の整理では、管理会計分野においてもCGやICに関連した議論が少なからずあることがわかった。ただし、これらのほとんどは規範的なものであり、特にMCSs、CG、ICの各要素への具体的な示唆は十分でない。本節では、これらの関係性の中における共通の要素である内部通報制度の視点から考察を加える。

1. MCSsによる不正の抑止と内外のCGの包含

管理会計とCG、ICの3つの区分とこれらの関係性の実務的な意義については、不祥事が生じずに、企業が高い業績目標を達成できている限りは、いずれの概念や枠組みに位置付けられようと実践的含意はあまり有しない。ところが前述 I 節のとおり、企業不祥事は増加傾向にある。

いわゆる第三者委員会報告書における不祥事例の原因分析では、CGやICの形骸化の問題として、CGやICの複数の要素の機能不全が紋切り型に指摘されることが多い。これらの原因分析で機能不全に陥っているとされた各要素は、確かに観察された実態である。これに対して再発防止策は、他の要素との相互の関連性にまで踏み込むことは少なく、仮に関連性についての言及があっても、何らの理論にも依拠しない規範的な議論にとどまることがほとんどであ

る。

他方、I節で述べたとおり、ICもMCSsも各要素が単独ではなく、全体の仕組みの中で相互補完的に機能して価値を発揮するとされる。すると、MCSs、CG、ICの各要素にまで理論的に踏み込むことで、不正抑止のメカニズムとして、より実践的な含意を有すると考えられる。この点についてCGとICの両方にかかわる内部通報制度の視点は、内的・外的CGならびに理論と実践をリンクする実証的研究において価値を有する。

そこで以下では、MCSsとIC、CGの関係性について、内部通報制度の視点から考察を行う。

2. 内外のCGをつなぐもの：内部通報制度

これまで管理会計、MCSsとCG、ICの関係性について整理してきたが、CGとICをつなぐ要素の一つとして内部通報が重要であると考えられる。内部通報制度は、ICのフェイル・セーフとして機能するだけでなく（COSO 2013 原則14.3）、OECDのCG原則や我が国のCGコードでも独立項目として設けられるなどCGとも密接に関係する。

我が国のCG、ICについては、「我が国と欧米のガバナンス改革には、コンプライアンス、リスクテイクにおいてズレ」があるにもかかわらず、リスクテイクが過剰な欧米のガバナンスモデルを借用するといった点に疑問が呈されおり、その結果として経営者や組織自体に対するコントロールが機能せずに不正が惹起されることが懸念されるが、監査は不正の摘発を直接の目的としない（藤川2017, 61）。不正のコントロールの機能不全は、コントロールの不存在的無自覚、制度構築されたコントロールの仕組みの運用上の問題、コントロールの無効化、コントロールの迂回に原因があるが、藤川（2017）

は、3つの不正対策（予防、発見・摘発、抑制）の中でも内部通報制度に着目する。CGやICによるコントロールの限界や機能不全に対して、不祥事発覚の端緒では内部通報が最も多い（KPMG 2020）。すると、内外のCGとの関係の中で内部通報制度は、不正の「予防、発見・摘発、抑制」のためのMCSsのコントロール手段と捉えることができる。（藤川2017, 61）

3. 管理会計、CG、ICと内部通報研究の系統

管理会計分野の内部通報研究は、大まかに相互監視における通報意欲、および、倫理的特性と職務行動への影響の二つの系統に整理される（Birnberg 2009）。さらにMerchant and White（2017）は第3の系統としてMCSsの観点を示している。

行動会計の観点からBirnberg（2009）は、通報者の動機付けについて、報酬、または、望まない結果の回避可能性、あるいは、倫理的・道徳的理由を提示する。これらをコントロールする手段は、動機に関係なく、通報者を奨励・金銭報償する公式的な積極の方針がない限りは、むしろ非公式なコントロールの範疇であるとする。

Merchant and White（2017）は、組織利益の最大化に向けた従業員の行動を確実にするという点で、MCSsは経営倫理と似通った目的のためにデザインされていることに注目する。すなわち、MCSsの定義にある「従業員の行動と決定を組織の目的と戦略に合致させることを確実にする」（Merchant and Van der Stede 2007, 6）とは、経営倫理でいう「正しい行い（doing the right things）」と不正との分別にほかならないからである。

（1）相互監視

相互監視の研究では、Towry（2003）、Zhang（2008）が、個人の内部通報の意欲を抑制する

変数を示唆している。いずれも、プリンシパルとエージェントの関係からなるチーム環境下の問題を実験室実験により検証したものである。Towry (2003) は、チーム環境での他メンバーのフリーライディングをプリンシパル（上長）に報告する意欲について検討しているが、不適切な行動が生じている組織との強い一体感によって通報意欲は減退されるという。また、Zhang (2008) は、プリンシパル（上長）による通報者への取扱いが公正ではないと通報者に認識されることによって、他者の虚偽報告に対するプリンシパルへの通報意欲は減退し、さらには共謀に至る可能性があることを示している。

一方で、これらの実験室実験による方法には、広範な変数が通報意欲を抑制する可能性があり、実際の通報者の集団や組織への帰属意識のコントロールには困難を伴う。被験者は、集団や組織から離れて自分自身を認識するか、組織の外の集団に対して責任を感じるか、あるいはその両方の状態に陥りやすい問題がある (Birnberg 2009)。また、澤田 (2021) も、これらの文脈での相互監視の環境下においては、あくまでも同じ職位同士にある同僚との水平的な関係のみに監視が限定されることを指摘する。よって、いずれの研究でも用いられた MA (1988) の相互監視の分析枠組みの限界から、上司と部下の間の垂直的な関係の分析には適さないという問題がある。この問題点については、MA (1988) による行動経済学のモデルに代えて、Merchant Van der Stede (2007) による発展的検討が有効であると考えられる。前述の文化的コントロールが相互監視の役割を果たすことから、相互監視を価値規範からの逸脱という文脈の中で考察できるからである。

(2) 倫理的行動

一般に、倫理的行動は、個人の倫理的発達

水準が職務遂行時の行動にどのような影響を及ぼすかによって左右される。しかしながら、内部通報と倫理的行動の問題に限っては、必ずしも倫理的発達水準が職務行動に影響を及ぼすとは限らない。(Birnberg 2009)

例えばTucker (2019) は、内部通報には、自己制御の側面がある点を指摘する。個々人は、理性的であり、すべての職務がプログラム化されるわけではない。自己制御下において、個々人は、高度な裁量権によるイニシアチブと判断によって、職務に対する独自の目標、目的、基準、およびプロセスを決定する権限を与えられる。この場合における外部からのコントロールは最小限であり、意思決定や行動は個々人の固有の同期に依存する。例えば、公式的なコントロールである規則や従業員教育によって内部通報の行動に影響を与えることができる。ところが、報復への恐れが通報意欲を減退させるため、これらの公式的な仕組みは内部通報の意思決定に対して決定力を持たない。むしろTucker (2019) は、内部通報の意思決定は、自己制御下における非公式的なコントロールにより影響されるとする。

この自己制御下における非公式的なコントロールの影響をMerchant and Van der StedeのMCSsの枠組みから掘り下げるならば、次のように考察できる。まず、内部通報規則や倫理規範などの行動のコントロール、あるいは、従業員教育により倫理的発達水準を向上させる人事的コントロール、これら公式的なコントロール手段は、前述のとおり内部通報の意思決定に対して決定的でない。一方で、通報者の意思決定は自己制御下におかれる。そして、自己制御下における内部通報の意思決定では、組織の価値規範の逸脱者への相互監視の機能を有する文化的コントロールが大きな影響力を持つ。ただし、文化的コントロールには、内部通報が組織

の規範や文化を脅かすと判断されたならば、通報者に対する敵意と報復の雰囲気を作り、他者（通報者以外）からのプレッシャーが相互監視として逆機能に作用する負の側面を持つ点に留意が必要である。

（3）MCSs

Stöber, Kotzian and Weißenberger (2019) は、経営倫理研究の文脈から、コンプライアンス・プログラム（Compliance Program : CP）の要素のデザインが重要であるとして、Simons (1995) のMCSsの枠組みによる分析を行なっている。シナリオ実験では、CPの核となる行動規範、従業員教育、内部通報制度の3つの要素とプログラムの成果との関係性を従属変数の倫理的行動、不正の通報の有無で測定するが、経営トップのコンプライアンスに対する姿勢を行動規範の前文に盛り込んで規範の指示の強さを操作している。これは、境界システムによる「制裁と抑制的な特性を強調した声明」と信条システムによる「ガイダンスとしての特性を重視した、企業の価値観を強調する前向きな宣言」の差異を用いた設計である。実験では、信条システムによる価値観の一致を示す前向きな前文が、境界システムによるコンプライアンス上の義務と制裁の脅威を強調した前文よりも倫理的意図を増進する結果が示されている。

MCSsの分析枠組みの直接的適用ではなく、応用可能性について言及した内部通報研究ではChen, Nichol and Zhou (2017) がある。これは、文化によるコントロールである組織の規範の強さ、および、報酬・給与である通報に対する金銭インセンティブと内部通報の関係性についてシナリオ実験により分析したものである。具体的には、通報者に対する賞罰と記述的・命令的規範（norms）の強度が通報意欲に及ぼす影響をプロスペクト理論から捉えたものであ

る。結論としては、内部通報を是とする規範が強度である場合には、報償よりも罰の方が通報意欲を増大させることが明らかになっている。Chen et al. (2017) は、Malmi and Brown (2008) のMCSsの分析枠組みを想定した公式（賞罰的）・非公式（規範的）なコントロール手段の組み合わせに着目するが、通報制度を包括的MCSsとして捉える必要性を説いている。

Malmi and Brown (2008) の分析枠組みを用いた研究としては他に、文化によるコントロールが管理的コントロールへ逆機能として干渉することを事例分析とインタビューで検討したDoornich (2020) がある。内部通報の文脈では、法をはじめとしたCGの管理的コントロール以上に価値規範の文化的コントロールが重要であると結論づけたものである。単一ケースの事例分析をインタビュー調査で掘り下げた定性的な内部通報研究として参考になる。

4. 内部通報制度の視点から

ここまでの整理によれば、管理会計、CG、ICの間の関係性につき、次のことがいえる。

まず、大下 (2018) をはじめ管理会計には、企業には所与となる外部環境やステークホルダーなど外的CGの視座が求められていることである。昨今のステークホルダー・エンゲージメントの議論は、外的CGへの指向が経営者の意見の正当化に利用され、ステークホルダーの意思が十分に反映されていないと批判するが（野口・國部 2018）、外的CGと内的CGとの間に乖離が生じたものといえる。この外的CGの視座からICは、マネジメント・コントロールと重なり、MCSsの前提となるだけでなく内的CGとしての監視機能をも担うとされる。

また、管理会計とCG、ICの関係性がバランスを欠いた場合には、双方向に逆機能として作用する可能性が西居 (2015) などで示されて

いる。とすると上記の外的CGと内的CGのズレが極端な場合に不正が生じると考えられる。ただし、これらの議論は、ほとんどが規範的なもので、MCSs、CG、ICの各要素の具体的な在り姿についての示唆は乏しいものであった。

次に、内部通報制度の視点からは、管理会計、CG、ICについて以下の関係性がわかった。

第一に、CGやICは、不正抑止のメカニズムとして、それぞれの要素がMCSsの各コントロール手段に位置付けられ相互補完的に機能するということである。相互監視や倫理的行動の先行研究からは、Merchant and Van der Stede (2007) のMCSsの分析枠組みでいう、組織の価値規範、および、この価値規範からの逸脱に対する相互監視を担う文化的コントロールが内部通報を促進するといえる。また、CGとの関係では内部通報制度は、内的CGであるICの基本的要素「情報と伝達」に位置付けられる（企業会計審議会 2023）。一方で、組織の気風を決定するICの要素である「統制環境」の文化的コントロールによっても内部通報は促され、複数のコントロール手段と関係する。

第二に、CGやICの形骸化の問題の解決には、法などの制度規範だけでなく、非公式的な価値規範などの文化的コントロールが特に重要であるとわかった。経営倫理を担うCPは、CGの影響を受けて米国連邦量刑ガイドラインなどの立法で制度化されている。内部通報制度もCPの要素の一つとして要件化されており、企業に対する刑罰の量刑を左右する外的CGとしての強制力を有する（梅津 2005）。しかしながら、管理会計、CG、ICとの関係性において内部通報制度は、Simons (1995) にいう公式的なシステムだけで促進されるものではない。他方では、内部通報という倫理的行動を動機付ける、あるいは、相互監視における通報意欲を増進する文化的コントロールがより重要とされる

(Stöber et al.2019)。

以上から、管理会計、CG、ICは、これらの概念の中における内部通報制度をはじめとした個々の要素を相互補完的に捉える必要があるが、公式的な制度規範よりも、非公式的な価値規範によるコントロールが重要であるといえる。そして管理会計におけるMCSsの分析枠組みは、そのような不正抑止のメカニズムの全体の仕組みの中における相互補完的な関係性の分析に有用である。ひいては、CGやICの形骸化といった機能不全の問題もMCSsの分析枠組みの応用により解明されることが期待されると結論づけられる。

V おわりに

管理会計分野におけるCGやICに関連した研究は多くないが、これらは個別に議論されがちで、関係性に踏み込んだ研究は乏しい。特に、内部通報に関連した管理会計研究は少なく、CGやICの仕組みの中に位置づけた考察は十分ではない。本研究は、これまでの知見の整理とともに、内部通報制度をCG、ICの中で捉えてMCSsの分析枠組みの応用可能性を示したことにより、研究の蓄積に一定の寄与をなし得たと考える。

他方で本研究は、CGやIC発展的な議論である最近のCOSOのエンタープライズ・リスク管理（ERM）や英国勅許管理会計士協会によるエンタープライズ・ガバナンス（EG）の概念については、議論の単純化のために検討を見送ったため、深耕の余地がある。また、文献研究の方法のみによったため、本研究も思弁的議論の域を超えるものではなく経験的実証を欠く。今後は、MCSsおよびCG、ICの分析枠組みを用いた実証的な内部通報研究が検討されるべきである。そのためには操作可能で明確な概念規定への精緻化とともに、内部通報という観

測困難な事象をいかに測定するかという方法論的な問題も解決しなければならない。

注

- (1) 我が国の例では、東京証券取引所（2021）は、CGを「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」、CGコードを「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの」と定義する。また、企業会計審議会（2023）は、ICを「基本的に、業務の有効性及び効率性、報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」とする。
- (2) 懲罰的損害賠償が認められる法域では、ハラスメントも会計上巨額の影響となる。北米子会社のセクハラ問題では、約2億ドルの請求を受けた事例などがある（島田 1999；溜箭 2009）。
- (3) 公共輸送の事故防止の安全管理規定、製薬・食品業による異物混入防止の操業手順・マニュアル等の非遵守が想定される。安全対策が現場の非公式な業務改善で簡略され重大事故が惹起されても、当事者に非倫理的な企図までは通常見受けられない。2000年雪印乳業食中毒事件は、歩留まり調整のために、製造した脱脂粉乳の一部について日付を捺印せずに

保管し、後日製造分とあわせて出荷する慣行が問題となった（雪印乳業2000）。

- (4) 例えばAnthony et al (2014)などを参照。
- (5) 予算スラック・ゲームを含むの予算の逆機能については志村（2008）が詳しい。
- (6) 相対的難度の高い目標値の継続は、非倫理的行動を促進する（Welsh and Ordóñez 2014）。東芝不正会計では、標準原価計算の標準改訂が悪用されたが、その誘因は適切なコントロールの失敗にあった。具体的には、意図的な有利差異を実力以上に嵩上げした「チャレンジ」が、ICの枠外から不適切なプレッシャーとなっていたとされる（東芝第三者委員会 2015）。

【参考文献】 ※以下、Webの閲覧日は全て2024年1月5日

梅津光弘（2005）「改正連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」『三田商学研究』第48第1号，慶応義塾大学商学会，147-158頁。

大下丈平（2018）「コントロールのパラドックスとガバナンス・コントロール：ビジネス・モデルの構築が意味するもの」『経済学研究』第85巻1号，経済学研究，55-83頁。

企業会計審議会（2023）『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準』金融庁。 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/kijun/20230407_naibutousei_kansa.pdf

黒岩美翔（2016）「COSO『内部統制』の生成とその意義：監査・規制哲学・コントロールの視点からみた『内部統制』」『経済論究』第156号，九州大学大学院経済学会，1-32頁。

- 澤田雄介 (2021) 『会計不正の防止・早期発見のためのガバナンスに関する実験研究』同志社大学大学院商学研究科博士論文。
- 島田薫(1999) 「米国日本企業のセクシャル・ハラメント事件の背景とそのリスク・マネジメント」『聖徳大学研究紀要 短期大学部』第32号, 聖徳大学, 23-29頁。
- 志村 正 (2008) 「予算の逆機能的行動について」『経理研究』第51号, 中央大学経理研究所, 261-271頁。
- 溜箭将之 (2009) 「アメリカにおけるセクハラ訴訟から見えてくるもの: Kobayashi v. Toyota Motor Corporationの訴状から」『立教法学』第76号, 立教大学法学部, 352-394頁。
- デロイトトーマツ (2020) 『Japan Fraud Survey 2020-2022企業の不正リスク調査白書』デロイトトーマツグループ. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/risk/frs/jp-frs-fraud-survey2020-2022--excerpt.pdf>
- 東京証券取引所 (2021) 『コーポレートガバナンス・コード：会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために』東京証券取引所. <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000005lnul.pdf>
- 東芝第三者委員会 (2015) 『調査報告書』東芝. https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150720_1.pdf
- 西居 豪 (2015) 「内部統制が戦略的業績評価システムに及ぼす影響」『管理会計学』第23第1号, 日本管理会計学会, 73-87頁。
- 野口豊嗣・國部克彦 (2018) 「対抗者としてのステークホルダーエンゲージメントの理論的根拠とその可能性」『国民経済雑誌』第217第6号, 神戸大学経済経営学会, 1-17頁。
- 福嶋誠宣 (2012) 「コントロール・パッケージ概念の検討」『管理会計学』第20巻第2号, 日本管理会計学会, 79-96頁。
- 藤川信夫 (2017) 「日本のコーポレート・ガバナンスの転換点とリスクマネジメント：英国型ガバナンスに向けた改革の功罪, 真のリスクマネジメントへ原点回帰-」『危険と管理』第48号, 日本リスクマネジメント学会, 52-63頁。
- 三菱自動車特別調査委員会 (2016) 『燃費不正問題に関する調査報告書』三菱自動車工業. http://www.mitsubishi-motors.com/content/dam/com/ir_jp/pdf/irnews/2016/20160802-01.pdf
- 雪印乳業 (2000) 『大阪工場低脂肪乳等による食中毒事故について』雪印メグミルク. <https://www.meg-snow.com/csr/policy/approach/torikumi/report/pdf/001222203.pdf>
- 吉川吉衛 (2002) 「コーポレートガバナンス, 内部統制, リスクマネジメント」『経営研究』第53第2号, 大阪市立大学経営学会, 1-23頁。
- 吉野太郎 (2012) 『事業会社のためのリスク管理・ERMの実務ガイド』中央経済社。
- Anthony, R.N. (1965) *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, Robert N, Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014) *Management control systems. 1st Europe*. London: McGraw-Hill Education.
- Birnberg, J. G. (2009) “The Case for Post – Modern Management Accounting: Thinking Outside the Box”, *Journal of Management Accounting Research*, 21-1, pp.3-18.
- Chhillar, P. & Banerjee, P. (2015) “Management Control Systems and Corporate Governance: A Theoretical Review”, *Asia-Pacific*

- Management Accounting Journal*, 10-2, pp.103-128.
- Chen, C. X., Nichol, J. E., & Zhou, F. H. (2017) "The Effect of Incentive Framing and Descriptive Norms on Internal Whistleblowing", *Contemporary Accounting Research*, 34-4, pp.1757-1778.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Doornich, J.B.2020. "The Difficulty of Designing Management Systems for Whistleblowing", *Whistleblowing, Communication and Consequences: Lessons from The Norwegian National Lottery*, pp.201-213. NY: Routledge
- Fiolleau, K., Libby, T. & Thorne, L. (2017) "Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature", *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 37-4, pp.117-141.
- Gillan, S. L. & Starks, L. T. (1998) "A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence", *Contemporary Finance Digest*, 2-3, pp.10-34.
- Gillan, S. L. (2006) "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", *Journal of Corporate Finance*, 12-3, pp.381-402.
- Goetz, B. E. (1949) *Management planning and control: a managerial approach to industrial accounting*, New York. McGraw-Hill.
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P. & Curtis, M. B. (2012) "The Updated COSO Internal Control--Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research", *Journal of Information Systems*, 26-2, pp.189-213.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3-4, pp.305-360.
- KPMG.2019. 『Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査』 KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-fraud-survey-6.pdf>
- Ma, C. T. (1988) "Unique implementation of incentive contracts with many agents", *The Review of Economic Studies*, 55-4, pp.555-572.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) "Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, 19-4, pp.287-300.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 2nd edition*, Harlow: FT Prentice Hall.
- Merchant, K. A. & White, L. F. (2017) "Linking the Ethics and Management Control Literatures ☆", *Advances in Management Accounting*, 28, pp.1-29.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985) "Organizational dissidence: The case of whistle-blowing", *Journal of Business Ethics*, 4-1, pp.1-16.
- Seal, W. (2006) "Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem", *Management Accounting Research* 17-4, pp.389-408.

- Simons, R. (1995) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019) “Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics”, *Business Research*, 12-2, pp.383–424.
- Towry, K. L. (2003) “Control in a Teamwork Environment: The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts”, *The Accounting Review*, 78-4, pp.1069–1095.
- Tucker, B. P. (2019) “Heard It through the Grapevine: Conceptualizing Informal Control through the Lens of Social Network Theory”, *Journal of Management Accounting Research*, 31-1, pp.219–245.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014) “The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123-2, pp.79–89.
- Zhang, Y. (2008) “The Effects of Perceived Fairness and Communication on Honesty and Collusion in a Multi-Agent Setting”, *The Accounting Review*, 83-4, pp.1125–1146.

論 說

和に重点をおいたロングラン経営の実践と効果

Practice and Effect of Long-run Management Centered on 'Wa'

日本経営倫理学会 関西地区研究会 中小企業診断士 山崎 純一
Kansai Chapter, Japan Society for Business Ethics Small and Medium Enterprise Management Consultant Junichi Yamasaki

ABSTRACT

Research on long-established firms has not been thoroughly examined from an integrated perspective so far. In this paper, we utilize an integrative model based on the concept of "Wa" to examine from a new perspective what small and medium-sized enterprises should do to increase longevity. All individuals and organizations are put into four categories: the individual internal domain, the individual external domain, the group internal domain, and the group external domain. The formation of "Wa" supports the integration that occurs in the four aforementioned categories. Through case studies, we will confirm how long-run management leads to the integration of individual and organization, individual growth, and improved business performance.

キーワード

老舗企業、統合モデル、十七条憲法、社風、サステナビリティ

1. はじめに

我が国には、個人事業者を含む企業数で全体の99.7%、従業員数で69%を占める中小企業がある。また、我が国は世界でトップクラスの老舗大国でもある。100年企業の数、3万3076社にのぼり世界で最も多い。世界の創業100年以上の企業の総数、8万66社の41.3%を占める。創業200年の企業数でも1位は変わらず1340社だが、比率は2051社中65.0%まで上昇する。売上規模での100年企業の割合は、10億円以下の比率で見ると、我が国が80.7%で最も高い（日経BPコンサルティング周年事業ラ

ボ2020)⁽¹⁾。本稿は、我が国の企業数の大半を占め、老舗企業が多い中小企業を対象とする。

我が国には、古くから、不易流行という言葉がある。老舗企業の多くは、経営の舵取りを誤らないよう古の教えを大切にし、全体の調和を図っている。我が国が老舗大国である理由は、このような歴史と文化が背景にあると考えられる。

近年、我が国の中小企業は、厳しい環境変化に直面した。コロナウイルス感染が落ち着いた後もウクライナ戦争の影響やインフレによる物価上昇等不安定な状況が続いている。これか

らの中小企業は、CSR、CSV、SDGs、ESG、サステナビリティなどグローバルな倫理的潮流をはじめ、金融、物流、技術、市場などが多様化する時代を生き抜いていかなければならない。中小企業白書（2022）では、経営者に必要と仮定した35の資質について、因子分析を実施し共通性が認められる資質ごとに分類し、類型化して、「臨機応変に対応し、意思決定する力」、「傾聴し、人を導く力」、「理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力」、「計数管理・計画能力」、「問題意識を持ち、自己変革する力」、「業界に精通する力」の6つを挙げている。これからの中小企業経営者は、経営のスキル・ノウハウに加え、先を読み自らを変革しながら社員の心を掴み、全体最適の視点で的確に意思決定していくことが求められていることがわかる。

しかし、今までの老舗企業の研究では、和に重心を置き統合的に老舗企業の経営を捉える点で十分ではなく、厳しい環境変化に対応し長期に繁栄する中小企業の経営の基本にある和の経営が十分に明らかにされていない。本稿でいう和は、日本に古くからある和らぎの考え方を指す（坂本・家永・井上・大野校注：1995 pp.96）。世代を超え長期に繁栄する中小企業は、その特徴として、和らぎに重点を置き統合的視点から調整された経営を行っている。そこで、本稿は、経営事象を統合的視点で捉えるWilber（2006）の4象限モデルに基づいて導入ルールを決め、和らぎの社風を形成して長く続く経営をロングラン経営と定義し、その有効性を実証的に明らかにすることを目的としている。

2. 先行研究

老舗企業の研究⁽²⁾では、組織文化をコアコンピタンスとして重視した時代から組織文化の掛

け替え、そして、老舗企業の事例研究による共通点の研究や長寿要因のデータ分析など様々な研究が行われてきた。例えば、横澤(2000)は、100年以上の老舗企業5000社にアンケート調査を実施し、老舗企業が、顧客、本業、品質、製造方法、従業員、経営理念を伝統として守り、顧客ニーズへの対応、時代の先取り、販売チャネル、新規事業、家訓の解釈を革新していく経営を行っていることを明らかにしている。井上ら(2012)は、BSC（Balanced Scorecard）を使って江戸時代の豪商の戦略マップを作成し、長期存続のための競争軸を、自己変革力、マーケットシェア、価格、品質、自社の持続発展と社会・自然の持続可能な発展とを同軸でとらえる経営とし、誠実さを含めた老舗企業の特徴を分析している。また、社会の秩序に順応する市民精神の一つとして和合の精神を挙げている。曾根(2019)は、老舗宮大工企業の研究を通して、職人技術などの地域への還元、地元業者との分業や協業など地域や顧客との関係を大事にすることが老舗企業存続の要因の一つだとしている。加藤(2021)は、多角化による環境への適応の視点ではなく、企業内部に持ち合わせる独自の経営資源が競争優位を生み出すという点に着目した初期の長寿企業研究で用いられたRBV（resource based view）の派生的研究として老舗企業研究を位置づけ、経営資源を如何に活かすかという戦略に、伝統的事業の継承や組織も含めたサステナブルな次元の検討の必要性を述べている。林(2022)は、老舗企業に関する法則定立的な研究の長寿要因を経営上の意思決定の枠組みを使って分類し、長寿群と倒産群の老舗企業を抽出して質的比較分析を行っている。これらの老舗企業の研究では、先見性、環境変化への対応力、技術力、堅実性、品質の維持向上、顧客との信頼関係などが老舗企業の強みとされている。また、和については、

人間関係における和合、地元企業や顧客との協調・協力の精神が述べられている。本稿の和らぎは、個々の主体性や自覚を核に、個人の自転軸が企業の自転軸と一体化していく姿をいい、必ずしも融和を前提とはしていない。

和らぎを統合的視点で捉えるのに参考になるのが、K. Wilber (2006) のインテグラル・アプローチである⁽³⁾。Wilberによると、どんな事象も内側から見ることも、外側から見ることもできる。前者が主観的アプローチで、後者が客観的アプローチである。Wilberは、この二つのアプローチに加えて、さらに二つの領域、すなわち個人と集団（集合）に分類し、いかなる現象も内面的（主観的）な方法と外面的（客観的）な方法と、同時に、個人としてか、または集団としてか、というアプローチに分けられるとしている。そこで、個人の内面と外面、集団の内面と外面の4象限に分類できる。すなわち、人は事象を捉えるとき、4象限の視点から捉えることで全体的に事象の意味を把握できるのである（狩俣・李：2023 pp.135-136）。

さて、Wilberの4象限の視点からすると、従来の経営理論の多くが働く意欲（左上象限）、組織文化（左下象限）、組織理念や戦略（右下象限）といった一つないし二つの象限に重点をおいていたのに対して、経営事象は4象限の相互作用として起こるので、統合的視点で捉えることで経営事象を正確に把握できることを示している（狩俣：2017, pp.24-26）。そこで、統合理論は、異なる要素やアプローチを結び付け、中小企業の組織としての効果的な機能を促進する統合的な地図を描くことを可能にする。この地図は、全ての知恵の資源を使えるようにするとともに、個人の成長と発展を加速させることができる。すなわち、4象限の考え方は、何よりも個（組織成員）と組織の調和を図り共に成長を促すことになる。しかし、この

統合地図はあくまでも地図であって、リアリティではない（Wilber：邦訳2008, pp.4-5）。中小企業が、経営活動の苦難を乗り越え目的を達成するためには、組織全体の効果的機能を促進する概念が必要となる。それでは個と組織の調和を図り共に成長し長期的に発展するためには何が求められるのであろうか。

経営においては、経営資源を有効に活用するための様々な仕組みづくりが行われる。仕組みづくりは重要であるが、仕組みだけでは経営はうまくいかない。なぜなら、仕組みは人が活用してはじめて価値を生むからである。心の持ち方によって効果が大きく変わる。老舗企業の多くは、個人の主体性を高めながら組織としての一体感を醸成する取組をしている。日本では、古来、この和らぎを大切にしている慣習があり、その実践方法が十七条憲法で示されている。以下、十七条憲法に関する論文等について述べる。

十七条憲法の意義に関する論文としては、唐澤（1948）は、十七条憲法が学問や芸術、政治外交などに活かされ教育上重要な役割を果たしたとし、喜多川（1954）は、和と各条項の関連を仏教的視点で捉え、十七条憲法の和の考え方が日本文化や思想に永く影響を与える歴史的意義を示している。小森（1994）は、十七条憲法の憲法学的重要性のみならず、東洋の精神文化の粋を集めた総合体として価値があるとしている。

経営に関する論文としては、辻井（1998）は、仏教的経営の事例として、花王の中興の祖と言われる丸田社長が、正法眼蔵と聖徳太子の十七条憲法を経営の依拠としている。横澤（2000）は、老舗企業の特徴として、伝統の継承と革新と共に、十七条憲法の和の考え方を基本とするべきであるとしている。武藤（2003）は、日本の伝統的倫理観の視点から十七条憲法

の和の思想の再生を説いた。佐藤（2019）は、日本の経営の視点から、上下関係に基づく和ではなく水平的集団主義と経営理念による価値観の共有が重要だとした。武田薬品工業(株)は、1781年に創業した老舗企業であり、十七条憲法を基として発展した企業の一つである。創業以来、「事業は人なり、しかも人の和なり」という考え方を大切にしている（高橋：2006 p.84）。このように十七条憲法の和の研究は、文化や思想、憲法学、教育学、組織論、経営学など多岐にわたる。総じて個人と組織の調和を図る価値や意義が述べられている。上記以外にも和にふれた研究はあるが、和らぎを十七条憲法の条項を用いてモデル化し、実践で活用して効果を検証する研究は十分に行われていない。

本稿は、老舗企業の有効な経営モデルとして、経営を統合的視点で捉える4象限と実践を支える十七条憲法の和らぎの考え方を活用したロングラン経営を提示し、それが老舗企業の強みである和らぎの社風を形成することを実証的に明らかにする。

3. 分析による論証

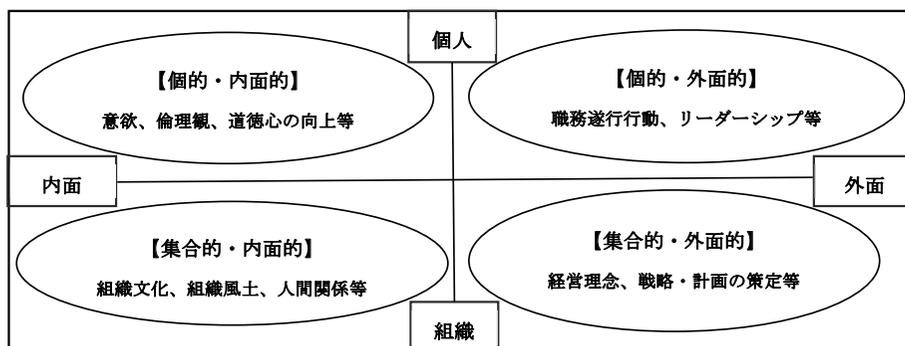
3.1 ロングラン経営モデルの特徴

ロングラン経営の特徴を述べるために、図1に4象限のロングラン経営モデルを示す。

このモデルは、4象限の経営活動を体系的にまとめたもので、企業の状況に応じて統合地図を描くために活用したり、企業においてどの象限の経営活動に課題があるのかを調査・分析するために用いる。ロングラン経営の導入ルールは、①4象限の視点で、経営理念、経営戦略、中期ビジョン、アクションプラン等を経営者と社員が一体となって策定または再検討し意味づけされた統合地図をつくる。②ビジョン実現を照準とした先行管理シミュレーションシステム（特許6849260号）と戦略・計画、実績、資金の流れをリアルタイムでリンクさせ、成果を検証すると共に一定の基準で社員に還元する仕組みをつくる。③アンケート等で4象限の総合評価（特許7382100号）を定期的に行い、社員の自主性や統合状況を把握・分析して相互に確認できる体制をつくる。以上の3つである。

ロングラン経営は、経営理念、経営戦略・計画、マーケティング、財務戦略、組織戦略などを、全体最適の視点や効果を踏まえて4象限に分類することで、見えにくい定性的な状況を的確に捉えることができる。また、分析後、4象限を再統合することで複数の課題を並行して解決することが可能となる。さらに、和らぎを使って、無理なく無駄なく油断なく自主性や一体感を高め推進力を上げていくのである。

図1. Ken Wilberの4象限を用いたロングラン経営モデル



出所) Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality*, Integral Books, p.37 (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』株式会社春秋社、2008年、59頁)を参照に著作作成。

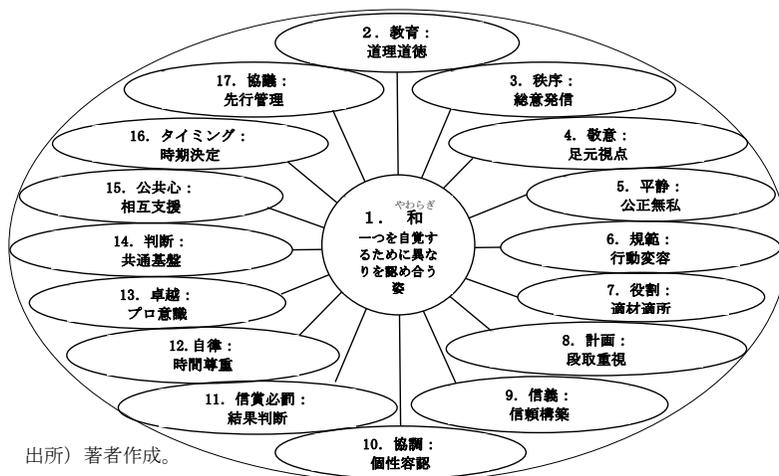
次に、和らぎを導入するために用いる十七
 条憲法に基づく和らぎのモデル（ロングラン経
 営和の体系図）について説明する。図1の4象
 限を用いたロングラン経営モデルを活かした経
 営をするためには、目的に向かって組織を調整
 し、一致団結しなければならない。この団結
 力、一体感を高める理論は多々あるが、既存の
 理論は役割や機能の組み合わせによるチーム
 のバランス、グループへの帰属感やアイデン
 ティティの共有、組織内のコミュニケーション
 やリーダーシップなど多岐にわたるため、全体
 最適の視点での理論の選択が難しい⁽⁴⁾。十七
 条憲法の条項は、教育（道理道徳）、協調（個性
 容認）、平静（公正無私）、卓越（プロ意識）な
 どの個人の内面と外面や秩序（総意発信）、計
 画（段取重視）、協議（先行管理）、公共心（相
 互支援）などの組織の外面と内面など、老舗企
 業の強みを総じて検討することができ、最適な
 理論を選択し活用できる。

十七条憲法の特徴は、家柄ではなく能力で
 臣下を登用する冠位十二階に象徴される凡夫
 思想（Radhakrishnan, S. and P.T. Raju : 1966
 pp.268-269）にある。したがって、上位者、下
 位者が、和らぎを形成する方法が体系的に書か

れている。中国の儒教における礼に重きを置き
 管理に用いられた和とは少しニュアンスが異
 なる（劉：2023 pp.265-266）。谷口（2007）は、
 和の変遷において、和の形成・維持と忠と孝を
 結びつけるメカニズムを明らかにし、場の倫理
 が思考や行動の柔軟性、創造性を引き出す一
 方、責任回避や暗黙の圧力になることを指摘し
 た。本稿も、この点に留意し和らぎを検討す
 る。

図2に実践で使う十七条憲法に基づくロン
 グラン経営和の体系図を示す。各条項につい
 ては、十七条憲法が官吏を対象に書かれてい
 るため、Drucker（1998）のマネジメントや個
 の考え方を参考に経営の視点に置き換えて選
 定した⁽⁵⁾。また、経営活動において図で和らぎを
 イメージしたり、条項のどれかに意識を向け
 ることで和らぎにつながるよう和らぎを中心
 として全ての条項を配置している。ただし、け
 っして和らぎの考え方を固定化するものでは
 なく、企業に馴染みのある用語を使ったり、
 重要な条項に絞って取組むこともできる。自
 社の状況をみて、自主性を育み効果が上が
 る項目を選択することが重要である。

図2. ロングラン経営和の体系図



出所) 著者作成。

本体系図を用いたロングラン経営の特徴をより実践的に理解するために、事例研究2社の取組において重視した条項をピックアップし、実践結果を踏まえて説明する。

十七条憲法の第1条「和ぐを以って貴しとなし-----」は、和：「一つを自覚するために異なりを認め合う姿」とした。経営活動において、経営者と社員が一体となり、目標に向かってやらされ感なく取り組む姿が定着しつつある。第2条「篤く三宝を敬え。三宝とは仏・法・僧なり-----」は、教育：道理道徳「人として正しく生きる」とした。和らぎを共有し、自分さえよければという意識が減って自分勝手な言動を慎むようになってきた。第8条「群卿百寮、早く朝りて晏く退れ。----」は、計画：段取重視「理念・戦略・ビジョンを明確にする」とした。経営理念、戦略・計画、ビジョンを社員の理解と納得性を重視して策定し、一致団結して達成する意欲が高いものができた。第13条「諸の官に任ずる者、同じく職掌を知れ----」は、卓越：プロ意識「知識・技術・感性を磨く」とした。仕事や人に関する知識などを学びたいという社員が出てくるなど、社員の自主性が高まった。第14条「群臣百寮、嫉妬あることなかれ----」は、判断：共通基盤「競争心を適正化する」とした。人間関係を壊す要因の一つが嫉妬心であることを共有し、自分と向き合うことで社員同士の軋轢が小さくなりスムーズに一体化が進んだ。第15条「私を背きて公に向くは、これ臣の道なり-----」は、公共心：相互支援「組織の壁を越え支え合う」とした。社内だけではなく社長を中心に業界や地域、国内や海外など意識のフィールドが拡がりSDGsなどにも関心をもつようになった。第17条「それ事はひとり断むべからず。-----」は、協議：先行管理「備え、実践し、先手を打つ」とした。総合的に先行管理することでみんなが成果を実感し、前向きに

挑戦する意識が高まった。

一般的な経営活動とロングラン経営の違いは、個人の主体性を核に4象限の経営活動を最適化させることで意識の変化のスピードが上がり、やらされ感のない一体感が醸成される場所にある。具体的には、残業で手取りを増やす考え方から、社員が自主的に残業を減らして利益を増やし一定額を成果配分として受け取る意識の変化、将来を見据えた事業のスクラップ・アンド・ビルド、経営者と社員のベクトルの一致による行動量の増加で売上が伸びるなどの効果が挙げられる。

3.2 ロングラン経営和の体系図の活用

ロングラン経営和の体系図の活用について説明する。本体系図は、企業の状況に応じて図1のロングラン経営モデルで示された取組内容と条項とを紐づけて用いる。老舗企業の強みを自社の経営状況に合わせて効率的・効果的に導入していくために、自社が重視すべき和らぎの条項を決め、経営活動と結び付けて実践するのである。その機会は多ければ多いほど良いが、意味づけされていないと効果が薄い。事例研究で活用したWilberの4象限を用いたロングラン経営モデルと前項の和の体系図の説明でピックアップした条項の紐づけ例を表1に示す。

紐づけによって、多くの社員が実践を通じた和らぎの効果を実感し、この味わいを積み上げていくことや小さな成功を積み重ねることで意識が変わり主体的になっていく。したがって、必ずしも紐づけを明文化する必要はなく、ナビゲーター役が和を意識して場をリードする形でもかまわない。和の体系図は、自然に浸透していくよう行動経済学におけるナッジ(nudge)を参考に補完的に活用する。老舗企業の多くは、苦難を乗り越えることで、経営

表1.4 象限の取組と和の体系図の紐づけ（事例研究2社で用いた重要な条項を抜粋）

個的内面的【個々の意欲、倫理観等】 人格的な個人の成長 2条：人として正しく生きる 14条：競争心を適正化する	個的外面的【職務遂行行動等】 継続的な業績の確保 13条：知識・技術・感性を磨く 17条：備え、実践し、先手を打つ
集合的内面的【組織文化、組織風土等】 信頼に基づく内外の関係づくり 3条：思いのベクトルを合わせる 15条：組織の壁を越え支え合う	集合的外面的【経営理念、経営戦略等】 あるべき姿の見える化 8条：理念、戦略、ビジョンをつくる 16条：目標・方策・期限を決める

出所) 筆者作成。

理念の浸透や戦略性、先見性、安定性、人材力などが磨かれ、和らぎが自社らしい社風として定着している。企業は、往々にして目の前の利益にとらわれて歩むべき道を見失うことがある。本体系図を活用している企業は、統合地図を確認しながら先を読み、歩むべき道を踏みはずさず、老舗企業の強みを活かす新たな取組を行って身の丈に合った付加価値を創造している。

本稿では、Wilberの4象限の考え方と十七条憲法に基づく和の体系図を活用したロングラン経営の実践が経営にどのような変化を及ぼすのかを調査するために、以下の3つの項目を設定し分析する。

- ①ロングラン経営は、経営者、社員の一体化を促進する（個人と組織の内面）。
- ②ロングラン経営は、人材の育成と確保に貢献する（個人の内面と外面）。
- ③ロングラン経営は、業績の安定・向上に有効である（組織の外面）。

3.3 事例研究

3.3.1 調査背景と調査方法

新型コロナウイルスは2019年12月に中国の武漢市で発生し世界に広がった。本調査は、ロングラン経営の有効性を厳しい環境下で確認するため、初期のコロナ禍を選択して実施することとした。コロナ禍の経営状況を調査・分析し、ロングラン経営による質的变化を確認す

る。対象企業は、売上高10億円以下の中小企業2社で、両社とも、ほぼ同じ時期にロングラン経営に取組み、2022年度の決算期に取組結果を調査分析することができる企業である。調査実施期間は、2020年1月から第7波が落ち着いた2022年9月までの2年8ヶ月とした。両社とも、この期間、毎月社長との面談と社員を交えた会議を定期的に行い、ロングラン経営和の体系図を補完的に活用し、取組内容の課題を明確にして対策を実行した。社長と幹部社員にはヒアリング調査を2022年の決算見込みが確定した時期に実施した。社員アンケート調査も、社長、幹部社員へのヒアリング調査と同時期に実施した。アンケートの返信期間は2週間とした。社長、幹部社員ヒアリング調査は、ヒアリング内容をまとめて変化を確認した。社員アンケート調査については、対象社員に質問のURLをメールで送信し回答後返信してもらった。結果を単純集計して社員の意識を分析した。評価基準は、「良くなった」「わからない」「悪くなった」の3段階とし、良判定が80%以上を効果大、60%以上80%未満を効果中、60%未満を効果小とした。

3.3.2 企業概要

(株)尾野農園は、「自然の恵みに感謝し、農業を元気にします」を経営理念とした売上高約3億円、従業員21名（研修生含む）の青ネギ、レタス、ブロッコリー、スイートコーンを生

産・販売している農業法人である。飲食業などへの出荷が止まり、研修生の受入ができないなどコロナの影響を受けていた。新型コロナウイルスが蔓延し始めた2019年12月、本格的に蔓延する前年度からロングラン経営に取組み対策を打ってきた。2020年7月の決算では、前年対比売上高は42%アップ、同営業利益は赤字から黒字に転換。2021年7月決算では、前年対比売上高は24%アップ、同営業利益は117倍アップとなり、コロナ禍においても大幅に業績が伸びた。2022年7月決算では、前年対比売上高は8%アップ、同営業利益は42%アップとなり、コロナ禍においても業績が伸び続けた。

㈱興栄企画は、「物づくり・人づくり・和づくり」を経営理念とした売上高約8億円、従業員約50名(非正規雇用者含む)の製造業である。事業内容は、船舶製造修理業(溶接・鉄工・配管・電装)、金属加工業(製缶・溶接・板金溶接)、各種プラント工事、建設業(鉄骨等)に加え新事業にも挑戦していた。質の違う複数の事業を行っているところが当社の特徴である。当社は、2019年6月からロングラン経営に取り組みはじめ、造船不況と新型コロナウイルスの影響を同時に受けることとなった。大きなダメージが出始めたのは、2020年5月、6月ぐらいからであった。2021年5月の売上高が前年同月対比で16%ダウン。5月から9月決算までの売上高累計の前年対比が23.5%ダウン。営業利益が5月前年同月対比で53%ダウン。5月から9月決算までの営業利益累計の前年対比が46%ダウンとなり業績が大きく悪化した。2021年9月決算は赤字となったが、債務超過にはならず、簡易営業キャッシュフローもプラスとなった。2021年10月以降は、2022年1月に5億円の大型受注が決まるなど回復傾向となった。2022年9月決算では、売上が10億円を超え過去最高の売上高となった。営業利益は

約8倍増加し最終黒字となった。次年度も10億円以上の受注が決まっていて大幅に業績が伸びる見込みとなった。

3.3.3 調査結果

㈱尾野農園の社長ヒアリングでは、意識面、人材面、業績面に分けて9つ質問した。意識面(個人と組織の内面)に関する質問は3つである。尾野社長は、一つ目の「ロングラン経営に取組んで意識は変わったか」という質問には、「社員が効率や連携を意識して仕事をするようになり、前向きな姿勢に変わった」、二つ目の質問「特に意識している点はあるか」については、「研修生からの提案やアイデアが増えた」「社員ミーティングで業務の改善点をみつけて対策を考えるレベルが上がった」、三つ目の質問「組織風土は変わってきたか」については、「それぞれが役割分担を理解し、チームワークを重視してやるべき改善テーマに自主的に取組むようになった」と返答した。人材面(個人の内面と外面)の質問も3つである。「ロングラン経営は人材育成につながったか」という質問には、「社員の前向きな意識の変化とともに、新入社員が入社して戦力化するまでの期間が短くなった」、二つ目の「人材確保につながったか」という質問には、「アメリカの一流大学や国内の公立大学大学院を卒業した人材を採用するなど今までにない人材が確保できた」、三つ目の「人材に関する今後の課題は何か」という問いには、「研修生のさらなる育成が課題である」と答えた。業績面(組織の外面)の質問も3つである。「新型コロナウイルスの影響はあったか」という質問には、「影響があり、飲食店への納入がほぼゼロになり、研修生の受入れもできなくなって人材面でも苦労した」、次の「主に取組んだことは何か」という問いには、「経営理念の見直しと行動指針の策定、中期戦

略・計画の策定と先行管理システムの導入、月次会議による社員の意識改革と改善活動、全社員を対象にした全社勉強会や発表会の開催、研究機関と連携した新技術開発など」、最後の「ロングラン経営は業績向上に効果があったか」の問いには、「大きな効果があり、会社の目標と現状データを活用して月次のアクションプランを見直す仕組みができ業績が向上するとともに、日本の農業を牽引する農業法人となる決意もできた」と振り返った。幹部社員ヒアリングでは、一体感、個人の成長、業績の向上の3つを質問し、5名全員が向上したと答えた。今後の課題では、広い視野や管理力向上、効率化を図ることなどが挙げられた。

続いて(株)興栄企画の社長ヒアリングも同じく意識面、人材面、業績面について9つ質問した。意識面（個人と組織の内面）の質問は前社と同じく以下の3つである。森山社長は、「ロングラン経営に取組んで意識は変わったか」という質問には、「幹部の意識が変わり、目の前のことだけでなく業界や地域、海外展開など先のことを考えるようになった」「私自身も先を見た経営をすることの重要性や自ら動くことの大事さを実感している」、次の「特に意識している点はあるか」という問いには、「造船会社に社員を派遣する事業から始めたため受け身の傾向があったが、先行管理の徹底で業績が上がり意識が変わった」「段取り重視の取組を今も継続している」、三つめの質問の「組織風土は変わってきたか」については、「以前より、組織的な地力がつき、目標に向かって自分たちで考えてやる風土ができた」と答えた。人材面（個人の内面と外面）の質問も3つである。「ロングラン経営は人材育成につながったか」については、「大いに人材の育成につながり、幹部の責任感の強化や創意工夫しながら前向きに取組む姿勢が定着した」、二つ目の「人材確保に

つながったか」については、「厳しい中、幹部とその下の中核社員が誰もやめず、部門にもよるが結束力は強くなった」、三つ目の「人材に関する今後の課題は何か」では、「これからの取組みを着実に実行し自信をつけることである」と述べた。業績面（組織の外面）についての質問も3つである。「新型コロナウイルスの影響はあったか」の質問には、「造船業の業務の減少と単価低減、新型コロナウイルスの影響による受注減のダブルパンチを受けたので、創業以来、最も厳しい経営状況となった」、次の「主に取組んだことは何か」では、「経営理念の再検討、中期経営戦略・計画の策定、マーケティング戦略・計画の策定、新規受注の確保、新規チャネルの開拓、予測に基づく資金調達など」、最後の質問の「ロングラン経営は業績向上に効果があったか」については、「大きな効果があり、資金の確保や先がみえない状況から、先の仕事が見え、やるべきことが明確になった」「ロングラン経営をやっていなかったらどうなっていたかわからない」という答えだった。幹部社員ヒアリングでは、(株)尾野農園と同様に5名全員が3つの質問に関して良くなったと答えた。今後の課題では、次世代の育成、先行管理の維持、営業力の強化が挙げられた。社長、幹部社員ヒアリングの後に、社員アンケートを実施して社員がどのような変化を実感しているのかを調べ、社長、幹部社員の評価とともに社員の評価も合わせて質的变化状況を分析し、全社的な変化を確認することとした。

(株)尾野農園の社員アンケート結果（正社員5名、研修生16名）では、社内の一体感が高まったが86%、わからないが9%、下がったが5%であった。自身の成長については、成長したのが95%、成長していないが5%、会社の業績については、良くなったが95%、わからないが5%という結果となった。(株)興栄企画の社員アン

ケート結果（正社員43名）では、社内の一体感が高まったが66%、わからないが32%、下がったが2%であった。自身の成長については、成長したが79%、わからないが21%、会社の業績については、良くなったが76%、わからないが22%、悪くなったが2%という結果となった。両社を合計した社員アンケート調査（正社員48名、研修生16名）では、社内の一体感が高まったが73%、わからないが24%、下がったが3%であった。自身の成長については、成長したが84%、わからないが14%、悪くなったが2%、会社の業績については、良くなったが82%、わからないが16%、悪くなったが2%という結果となった。

4. 分析結果

4.1 社長、幹部社員ヒアリング調査分析

社長、幹部社員ヒアリング調査のまとめを表2に示す。

表2 社長、幹部社員ヒアリング調査のまとめ

①ロングラン経営は、経営者、社員の一体化を促進する。
両社とも社長や幹部社員にプラスの意識の変化がみられた。仕事に取組む姿勢が前向きに変わったり、目標に向かって取組む幹部社員のベクトルが合ってきている傾向があった。
②ロングラン経営は、人材の育成と確保に貢献する。
両社とも幹部社員を中心に人材の育成につながった。また、全ての企業で必要な人材や優秀な人材を採用、確保できている。効率的な社員の育成にも役立っていることがわかった。
③ロングラン経営は、業績の維持・回復に有効である。
コロナウイルスの影響度合いは異なるが、社長、幹部社員が状況に合わせた対策を実施して、業績の改善や収益の増加が確認できた。厳しい環境変化に柔軟に対応できたことがわかった。

出所) 筆者作成。

悪くなったが0%であった。

研修生を含めた社員全員が厳しい環境下で一体感が高まったと感じている割合が86%、自分の成長と業績の向上を実感している割合が90%以上あり、すべての項目で効果が高かったことがわかった。(株)興栄企画の社員アンケートでは、「ここ2年～3

以上、社長、幹部社員ヒアリングにおいて、両社とも経営者と社員の一体化や人材の育成確保、業績の向上のすべてにおいてプラスの傾向が確認できた。ロングラン経営に取組むことによって設定した3つの項目で良好な結果となったことは、4象限の取組がうまく機能し社風がよくなってきたことを社長や幹部社員が実感していることを示している。

4.2 社員アンケート調査分析

(株)尾野農園の社員アンケートでは、「ここ2年～3年で社内の一体感は上がったか」という質問に対し、高まったが86%、わからないが9%、下がったが5%であった。「ここ2年～3年でご自身は成長したか」という質問では、成長したが95%、わからないが0%、成長していないが5%という結果であった。「ここ2年～3年で会社の業績は良くなったか」という質問では、良くなったが95%、わからないが5%、

年で社内の一体感は上がったか」という質問に対し、高まったが66%、わからないが32%、下がったが2%であった。「ここ2年～3年でご自身は成長したか」という質問では、成長したが79%、わからないが21%、成長していないが0%という結果であった。「ここ2年～3年で会社の業績は良くなったか」

という質問では、良くなったが76%、わからないが22%、悪くなったが2%であった。社内の一体感が66%、自分の成長と業績の向上は、それぞれ79%と76%で、すべて効果中という結果となった。総合的に判断するために、両社の社員63名で分析した結果では、「ここ2年～3年で社内の一体感は上がったか」という質問に対し、高まったが73%、わからないが24%、下がったが3%となった。「ここ2年～3年でご自身は成長したか」という質問では、成長したが84%、わからないが14%、成長していないが2%という結果であった。「ここ2年～3年で会社の業績は良くなったか」という質問では、良くなったが82%、わからないが16%、悪くなったが2%であった。社内の一体感は効果中、自身の成長と業績の向上はそれぞれ効果大という結果となり、総じてプラスの傾向が認められた。以上の結果から、ロングラン経営は、社長ヒアリングと同様に社員アンケートにおいても、プラスの質的変化があったことが確認できた。

5. おわりに（研究の意義とその限界）

本稿は、日本的な和の考え方に重点を置くロングラン経営モデルを使って、中小企業のコロナ禍における経営の質的変化を調査した。その結果、ロングラン経営が、中小企業2社の一体感の醸成、個人の成長、業績アップに貢献したことが明らかとなった。

本研究は、日本に古くからある和らぎという生活慣習が、長い歴史の中で文化となり国柄となって今に引き継がれ日本人の生き方や行動に影響を与えてきたことを前提とする。我が国の老舗企業は、日本の歴史や文化を活かし、伝統を育みながら時代の変化に合わせた革新を図ってきた。予測不可能な自然災害、戦争や紛争、情報革新、科学技術の進展など経営を取り

巻く状況は大きく変化している。ロングラン経営が、厳しい環境下にある中小企業にプラスに作用することが確認できたことは、既存の経営モデルの研究に日本的な和らぎの考え方を加える機会となる。本稿はその第一歩を踏み出したものである。

オリンピックやワールドカップなど世界のひのき舞台で日本のサポーターが試合終了後に当たり前のようにゴミを拾い集める姿などが世界の称賛を浴びることがしばしばある。誰かに指示されたわけでもなく命令されたわけでもないこの行動も日本の国柄からきている。我が国の老舗中小企業が、備えをし、使命感、価値観、倫理観、社会観などの自転軸を立て、自社らしさを失うことなく知恵を武器に苦難に立ち向かう強さは根底にこの和らぎの考え方があるからである。世界の国々は、気候風土や宗教観、歴史や文化などが異なる。和らぎは、一つを自覚するためにその個性を認め合い活かし合う考え方である。日本企業が日本企業らしくあることが一つを自覚することを促進する。今後は、和らぎの考え方の精緻化と応用について研究すること、ロングラン経営を実践する企業数を増やし、アンケートによる定量的な分析を行って、有効性を検証することを課題とする。

注

- (1) 本調査 (https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03) は、世界の長寿企業を調査し、創業100年と200年企業の状況、業種や売上高による特徴などについて分析を行っている。長寿企業には製造業が多いことや売上高500億円を超えると100年企業出現率は16.8%となり世界で最も高い割合になることも示されている。
- (2) 本稿は、日本の伝統文化である和の考え

方が中小企業経営にとって有効であるという仮定に基づく。主に老舗企業の伝統的特徴、戦略や組織等に関する研究を取り上げた。

- (3) Wilber (2006) は、物質的、生命的、心的なあらゆる事象は、個の内面、個の外側、集合的内面、集合の外側の領域で存在し、段階的進化によって非二元、高スピリチュアルな成長に向かうとした。
- (4) 団結力や一体感が高まる理論として、ベルビンのチームロール理論 (Belbin's Team Role Theory)、社会的アイデンティティ理論 (Social Identity Theory)、エンゲージメント理論 (Engagement Theory) などがある。これらは団結力や一体感を高める枠組みを提供する。役割、自己のアイデンティティ、エンゲージメントなどに重心が置かれている。
- (5) 十七条憲法の各条項の用語については、P. F. Drucker (1998) のマネジメントの考え方、①人間にかかわること、②風土にかかわること、③目的にかかわること、④教育にかかわること、⑤責任にかかわること、⑥成果にかかわること、⑦外の世界にかかわること、及び、個の変化・マネジメントの変化、⑧己を知れ、⑨学歴ではない、⑩リーダーの条件、⑪一人ひとりを知る、⑫情報に責任をもつ、⑬知識労働者の当然の責務、⑭チームの果たす役割、⑮責任の時代、を参考に作成した。

参考文献

- 井上義博 (2012) 「長寿企業に学ぶサステイナブルマネジメント」, 『日本経営診断学会集 12』 15-20頁。
- 加藤敬太 (2011) 「老舗企業の長期存続ダイナ

ミズムとサステイナブルな戦略：八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析」, 『組織科学』 45巻 1号, 79-92頁。

- 唐澤富太郎 (1948) 「聖徳太子の人生観と教化」, 『教育学研究』 16巻 1号, 76-90頁。
- 狩俣正雄 (2009) 『スピリチュアル経営のリーダーシップ』 中央経済社。
- 狩俣正雄・李超 (2023) 『チームビルディング—働き甲斐のある最高のチーム作り—』 中央経済社。
- 喜多川忠一 (1954) 「聖徳太子の国家理想」, 『教育学研究』 21巻 5号, 44-59頁。
- 小森義峯 (1994) 「十七条憲法の憲法学的重要性について」, 『憲法論叢』 1巻, 1-11頁。
- 坂本太郎・家永三郎・井上光貞・大野晋校注 (1995) 『日本書紀 (四)』 岩波書店。
- 佐藤 和 (2019) 「日本の経営の現在—日本の経営の何を残し、何を变えるか—」, 日本経営学会 編『経営学論集第89集』 千倉書房, 29-37頁。
- 曾根秀一 (2019) 『老舗企業の存続メカニズム』 中央経済社。
- 高浦康有・村山元理 (2023) 「パーパス経営の展開」, 日本経営倫理学会編集『経営倫理入門』 文真堂, 105-112頁。
- 高橋俊之 (2006) 「タケダの成果主義とその課題」, 『日本労働研究雑誌』 9月号, 84頁。
- 谷口照三 (2007) 「和の精神の歴史の変容とその課題—日本社会と経営思想の未来への眼差し—」, 『桃山学院大学経済経営論集』 第48巻 4号, 201-229頁。
- 中小企業庁中小企業白書 (2022) 中小企業庁。
- 辻井清吾 (1998) 「仏教倫理を背景とする日本の経営の意義について」, 『日本経営倫理学会誌』 第5号, 40-41頁。
- 林 侑輝 (2021) 「逆境期における長寿企業の生存戦略」, 『日本経営学会誌』 第47号,

31-45頁。

武藤信夫 (2003) 「日本における経営倫理の回顧と展望」, 『日本経営倫理学会誌』 第10号, 28-29頁。

武藤信夫 (2005) 「グローバル・ビジネス・エシックスと企業の社会的責任」, 『日本経営倫理学会誌』 第12号, 25-30頁。

横澤利昌 (2000) 『老舗企業の研究』 生産性出版。

劉慶紅 (2023) 「中国の経営倫理-経営倫理の内包への探索分析とジレンマへの探求-」, 日本経営倫理学会編集『経営倫理入門』 文真堂, 264-276頁。

Drucker, P. F. (1998) *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press. (上田惇生訳『P.F.ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社, 1998年).

Radhakrishnan, S. and P.T. Raju (1966) *The Concept of Man*, George Allen & Unwin Ltd. (勝部真長, 廣瀬京一郎 編訳『世界の間人論 I —八大思想にみる人間の探求—』学陽書房, 1978年).

Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*, Integral Books. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』株式会社春秋社, 2008年).

新聞社におけるガバナンスの現状と問題点

— 「日刊新聞法」の観点から —

Current Situation and Problems of Corporate Governance in Major Newspaper Companies:
From the Perspective of “Daily Newspaper Act”

多摩大学経営情報学部 客員教授 **荻野博司**

Visiting Professor, School of Management & Information Sciences, Tama University

Hiroshi Ogino

ABSTRACT

This study identifies the impacts of “Daily Newspaper Act” on newspaper media in Japan. After reviewing existing studies, the author analyzes the corporate governance structure of major companies the act has nurtured, that is, the male-dominated board of directors most of whom were promoted from within and disregard for shareholders. Facing a serious decline in readership, it is imperative to reconsider the closed system that has been allowed under the act, citing the reason of being a “public instrument of society.” These urgent reforms include ensuring diversity on the board and advancing the disclosure of management information.

キーワード

日刊新聞法、憲法 21 条、知る権利、民主主義、ジャーナリズム、コーポレートガバナンス、多様性（ダイバーシティ）、情報開示、議員立法、経営倫理

1. はじめに

日本の新聞社はきわめて厳しい経営環境のもとにある。インターネット、SNSの普及による若者を中心とした新聞離れに、従来の読者層の高齢化が相まって購読者数が急速に減り、広告媒体としての訴求力も弱まっている。さらに資材の高騰が追い打ちをかける。

それは一業界の衰亡史にとどまらない。新聞社は「国民が国政に関与するにつき、重要な判断の資料を提供し、国民の『知る権利』に奉仕する」⁽¹⁾存在であり、基本的人権の中核である言論の自由（憲法21条）を支え、民主主義を

実効あるものにするうえで極めて重要な機能を果してきた。人材の厚み、100年を越す歴史のなかで蓄積された知見、情報の信頼度、記者教育の練度など多くの面でジャーナリズムを主導する存在であった新聞社の破綻は、多様な言論で支えられた民主主義の基盤を崩しかねない。

新聞社のほとんどは株式会社の形態をとっている⁽²⁾。証券市場に上場こそしていないが、新たな環境に適合した経営戦略を構築するには、多様な視点や経験、能力を備えた人材を社内外から登用するとともに、利害関係者との対話（エンゲージメント）が極めて重要であるこ

とは論を俟たない。こと経営に限れば一般の事業会社と変わるものでない。

では現実はどうか。取締役会は内部昇進者で占められ、小手先の紙面改革や事業展開はあっても思い切った経営戦略を打ち出せた例は限られている⁽³⁾。環境変化への対応が鈍い背景の一つに「日刊新聞法（日刊新聞紙の発行を目的とする株式会社の株式の譲渡の制限等に関する法律）」の存在があるのではないか。株式の譲渡を厳しく制限することを「一定の題号を用い時事に関する事項を掲載する日刊新聞紙の発行を目的とする株式会社」（第1条）つまり新聞社だけに認めた法律である。株主が経営者を選任する企業統治（コーポレートガバナンス）の基本原則を覆し、株主を経営側が選別あるいは排除できる。戦争中の新聞統制に淵源をもち、数次にわたる商法（2006年5月より会社法）改正でも生き延びた特別法は、今も招かれざる株主の出現から新聞社を守っている。

竹内（2001）は本質を突いた疑問を書き残している。「ラジオやテレビなどのマスメディアが発達し、放送会社の株式は取引所に上場されて自由に取引されている。なぜ新聞社と放送会社とでこのように株式の扱いが違ってよいのか、不思議といえば不思議である」。近年はネットの普及でメディア環境は一段と複雑かつ多様になっている。商法学の泰斗が残した素朴な疑問にどう答えるのか。本論文における考察の原点はここにある。

2. 日刊新聞法制定の経緯と内容

2.1 国家総動員体制と日本新聞会

日米開戦から1週間もたたない1941年12月13日、国家総動員法に基づき「新聞事業令」（勅令第1107号）が公布され、翌年2月には全国の新聞社を網羅した日本新聞会が設立された。会長が命令権を持つ統制機関である。統制

規程（1942年3月7日施行）では、新聞事業者に対して、役員および従業員による株式の全額所有すなわち社外資本の排除を求めた。外部の大株主による口出しを排し、新聞社を経営陣から一線の記者までこぞって「聖戦遂行」を唱えるプロパガンダ機関に変える戦時言論統制の総仕上げであった。

2.2 特別法が守ったガバナンス構造

敗戦により統制団体はことごとく解散させられたが、新聞各社は社内関係者のみで支配するガバナンス構造を手放すことはなかった。新田（1961）が「軍閥官僚統制の放ったまぐれ当りのヒット」と皮肉を込めて述べた通り、戦争をめぐる報道責任、労働組合運動の高揚、共産主義の浸透、復員者の急増など厄介な問題を抱えている新聞社にとって、経営に容喙する大株主が排除されたことは好都合だった。

この奇妙なぬるま湯状態は1950年に破られる。連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）が主導した商法の抜本改正のなかで、株式の譲渡制限を全面的に禁ずる条項が入れられたのである。譲渡制限が認められていた戦前の商法から180度の転換だ。旧来の譲渡制限が「過度経済力の集中排除、経済民主化、株式の大衆化に反するものであり、・・・私有財産の侵害であり、憲法違反の疑いもある」（近藤：1964, p.18）との理由からである。

これでは新聞社も株式会社である以上、外部資本の侵入を防げなくなる。商法改正が迫った50年11月、毎日、読売、日経、朝日の4社が中心となって98社が加盟する全国新聞社商法対策協議会を結成し、新聞社に限定した特別法制定の猛運動を始めた。そこでは、資本の独立こそ社会の公器としての責務を果たす前提条件と位置づけられた。大政翼賛体制の確立のなかで社外資本が排除された歴史的経緯には触れ

ずに「社会の公器」としての特殊性が強調された。

GHQへの説得と与野党への働きかけにより議員立法が実現する。「株式の譲受人を、その株式会社の事業に関係のある者であつて取締役会が承認をしたものに限ることができる」など全5条の日刊新聞法は改正商法と同じ51年7月1日に施行された。

2.3 商法改正後も存続する特別法

商法は66年に抜本改正される。ポイントの一つが株式を公開していない中小企業の保護で、乗っ取りや会社荒らしを封じることが理由に株式の譲渡制限条項が復活した。これにより日刊新聞法の意義は薄れたが、新聞界は逆に法の強化に動き出す。株主譲受人を事業関係者に限った場合においては、事業関係者でなくなった株主は、持ち株を事業関係者に譲渡しなければならない旨を定款に盛り込める規定を付け加えることに成功した。これにより、それまでの譲渡制限条項を残したうえで相続などに伴う自社株の外部流出にも蓋をしたことになる。

今もこの法律は厳然として生き残り、新聞社は自社株の流れをコントロールしている。「株式の譲渡による取得については、取締役会の承認を要するとともに、株式の譲受人は本会社の事業に関係のある者に限る」（日本経済新聞社定款9条1項）といった規定である。

2.4 22紙で株主限定規定

全国の主要53社⁽⁴⁾の定款、登記簿によれば、すべての株式会社が取締役会等の承認⁽⁵⁾を株式譲渡の条件としたうえで、22社は株主を事業関係者に限定することを定款に明示している（表1参照）。残る31社は、株主構成が安定している、持株会規則などの内部規定で対応できるといった判断から事業関係者規定を定款に追加し

ていないが、近年になって導入に踏み切る新聞社⁽⁶⁾も見られる。肝心の事業関係者の範囲を外部に開示しているのは2社、「株主に譲渡した場合は承認をしたものとみなす」（茨城新聞社）といったみなし規定を置いている会社を含めても6社にとどまる。ほとんどは外部には開示されない株式取扱規定などで定め、実質的に経営陣の裁量に委ねていることになる。

3. 先行研究と主張

3.1 外部資本排除の評価

会社法の体系のなかでもきわめて特異な存在である日刊新聞法だけに、限られた研究成果を挙げるにとどまる。新聞統制のもとで新聞社から外部資本が排除されたことについて、戦後の新聞やテレビの経営に携わった新田（1961）は一定の評価をする。例えば三井合名が大株主だった日経新聞社は資本関係を清算したことで「非常に精彩を加えて世間の信用を博した」とする⁽⁷⁾。

日刊新聞法制定の意義については、商法の規定を踏まえての論考が目につく。林（1951）は「公共性、特にいわゆる社会の公器としての新聞における言論自由の確保、伝統及び個性の保持等のためには、外部資本による圧迫をできるだけ少なくする必要がある」と肯定的に評価している。一方、東（1956）は民主主義を守ることの重要性に理解を示しながらも「新聞事業に限って特例を認めたことの不合理的を非難」した。好ましがらざる人物が株主となる恐れをもつ業界は新聞にとどまるものではないと理屈からである。伊藤（1964）も「公共性に注目し、株式の譲渡、さらに議決権について、公的な統制を加える必要があるとすれば、他のいくつかの公共企業と同様に、新聞という事業が株式会社形態で行われること自体に疑問が提起されるかもしれない」と指摘する。

表1：主要紙における株主規定（22年12月現在）各社の有価証券報告書、登記簿をもとに筆者作成

		所有、譲渡の承認者		事業関係者条項	事業関係者の説明	事業関係者でなくなった場合の規定
		取締役会	代表取締役			
全国紙						
	朝日新聞社	×	○	○	×	
	毎日新聞社	○	×	×	×	
	読売新聞グループ本社	○	×	○	×	すみやかに事業関係者に譲渡
	日本経済新聞社	○	×	○	△(みなし規定)	遅滞なく事業関係者に譲渡
	産業経済新聞社	○	×	×	×	
ブロック紙、県紙						
北海道	北海道新聞	○	×	○	×	
青森県	東奥日報	○	×	×	×	
岩手県	岩手日報	○	×	×	×	
宮城県	河北新報	○	×	○	×	
秋田県	秋田魁新報	○	×	○	×	
山形県	山形新聞	○	×	×	×	
福島県	福島民報	○	×	○	×	
福島県	福島民友新聞	○	×	○	×	すみやかに指定する事業関係者に譲渡
茨城県	茨城新聞	○	×	×	△(みなし規定)	
栃木県	下野新聞	○	×	×	×	
群馬県	上毛新聞	○	×	○	×	
埼玉県	埼玉新聞	○	×	×	×	
千葉県	千葉日報	○	×	×	×	
東京都				(全国紙エリア)		
神奈川県	神奈川新聞	○	×	×	×	
新潟県	新潟日報	○	×	×	×	
富山県	北日本新聞	○	×	○	×	事業関係者への譲渡
石川県	北國新聞	○	×	○	×	事業関係者への譲渡
福井県	福井新聞	○	×	×	×	
山梨県	山梨日日新聞	○	×	×	×	
長野県	信濃毎日新聞	○	×	○	×	遅滞なく事業関係者に譲渡
岐阜県	岐阜新聞	○	×	×	×	
静岡県	静岡新聞	○	×	×	△(みなし規定)	
愛知県	中日新聞	○	×	○	×	
愛知県	中部経済新聞社	○	×	○	×	
三重県	伊勢新聞	○	×	×	×	
滋賀県				(全国紙エリア)		
京都府	京都新聞	○	×	×	×	
大阪府				(全国紙エリア)		
兵庫県	神戸新聞	○	×	×	×	相続について明示
奈良県	奈良新聞	○	×	○	×	
和歌山県	紀伊民報	○	×	×	×	
鳥取県	日本海新聞	○	×	×	×	
島根県	山陰中央新報	○	×	×	×	
岡山県	山陽新聞	○	×	○	×	
広島県	中国新聞	○	×	○	×	事業関係者への譲渡
山口県	山口新聞	○	×	×	×	
徳島県	徳島新聞			(一般社団法人)		
香川県	四国新聞	○	×	×	×	
愛媛県	愛媛新聞	○	×	×	×	
高知県	高知新聞	○	×	○	×	事業関係者への譲渡
福岡県	西日本新聞	○	×	×	×	相続について明示
佐賀県	佐賀新聞	○	×	○	○(役員など)	
長崎県	長崎新聞	○	×	×	×	
熊本県	熊本日日新聞	○	×	○	×	
大分県	大分合同新聞	○	×	×	△(みなし規定)	
宮崎県	宮崎日日新聞	○	×	×	×	
鹿児島県	南日本新聞	○	×	○	×	事業関係者への譲渡
沖縄県	沖縄タイムス	○	×	○「株主取得資格者」	○(会長、顧問、相談役など)	株式取得資格者への譲渡
沖縄県	琉球新報	○	×	×	×	
英字紙						
	ジャパンタイムズ	○	×	×	×	

商法（会社法）では譲渡を求めた株主に与えられる投下資本回収の保障規定が日刊新聞法にはないこと、特定業界だけを対象にした異質な規定であることから、近年は山本（2017）のように「制度的に多くの問題点を抱えており」「立法論としては日刊新聞法を廃止すべきであろう」との主張も見られる。

3.2 事業関係者の範囲

事業関係者の範囲では論争がある。田中(1993)は「従業員を主とする」が、その他に、時々寄稿をする者などを含むと幅広く解釈したのに対し、竹内（2001）は「立法趣旨から見て、役員・従業員が中心であって、広告代理店や製紙会社は含まれない」と限定した。また、商法の権威で立法当時の事情を知る東（1952）も「通信社、広告業者、機械什器その他の資材の供給者、新聞販売店の如きは譲受人となることを得ない」と断じ、その根拠として日刊新聞法が商法の例外規定であり厳格に解すべき点を挙げている。

3.3 主張

公共性を理由に各種の優遇措置を認められた組織にこそ厳格なガバナンス体制の確立が不可欠であると考え。経営環境が厳しさを増すなか、新聞各社には日刊新聞法を既得権ととらえて閉鎖的な経営を続けるのではなく、社外の多様な視点を取り入れるとともに、上場会社並みの経営情報の開示など抜本的な経営改革が急務であるとしたうえで、現状を検証するとともに各社に求められる改善策を提案したい。

4. 日刊新聞法への司法判断

4.1 日経訴訟と判決

日刊新聞法の意義が問われた複数の訴訟について、司法判断と新聞界の対応を見る。

第一の訴えでは、日経新聞社の元社員間に

おける株式譲渡の有効性が問われた。2005年9月、元社員らは400株を1株1000円で売買することで合意し、取締役会に名義変更の承認を求めた。会社側はこれを拒み、商法（会社法）が定める譲渡先についての指定請求に回答しないばかりか、社員持株会である「日経新聞共栄会」は自社株取引ルールを根拠に、この株式を1株100円で譲り受けたと一方的に通知した。

訴訟では、下級審から最高裁⁽⁸⁾まで一貫して会社側に軍配を上げ、OB側の全面敗訴で終わった。「言論報道機関としての独立性を守るために社員株主制度を採用している」と反論してきた日経新聞社は、最高裁判決が示された翌日（2009年2月18日）付朝刊に特集面を設け、大見出しで『言論の独立確保へ合理性』と謳い上げた。「社会の公器」論を裁判所が評価し、支持したというのである。

しかし、下級審の判決は譲渡ルールの成立の経緯や社内の周知などの事実関係の認定に終始し、日刊新聞法の意義への積極的な言及に乏しいことを指摘したい。最高裁も日経株が共栄会により額面（100円）で買い取られる取引ルールの妥当性を検討し、会社法にも公序良俗にも反しないとして「有効」と結論付けるにとどまった点には注意が求められる。

4.2 「密接性」が要件に

元社員と日経新聞社との訴訟と並行して、東京地裁では同社の元社員から株式を譲り受けた作家高杉良が、株主資格の確認などを求めた訴訟の審理が進められた。2009年2月24日の判決⁽⁹⁾では、日刊新聞法を「社会の公器としての責任を果すために外部資本の圧迫から新聞社の経営の独立を維持しうる必要」から制定されたと明確に位置付け、会社の事業関係者は「新聞の発行事業に密接に関係する業務を行う者であるか否か、という観点から判断すべき」とし

て、原告側の請求を退けている。

法が定める事業関係者について、「密接性」が要件であることは判示されたものの、その基準が具体的に示されることはなく、会社側の裁量に委ねられている現状が追認された。前項で紹介した事業関係者の範疇についての論争における竹内（2001）の解釈が容れられたわけだ。この訴訟は地裁判決が確定している。

なお、ここにいう事業関係者は、一般的な利害関係者に比べると限定的と考えられる。利害関係者については、Freeman（2010）の最新の定義である「企業の目的の達成に影響を及ぼすことができるか、もしくはそれによって影響をこうむる、集団もしくは個人」を用いることが多いが、それでは新聞の持つ影響力から、すべての市民、企業、団体ということになりかねないからだ。ただ、肝心の事業関係者の範疇は明確でない。

4.3 各社に委ねられた判断基準

実際に新聞各社はどう対応してきたのか。たとえば、沖縄タイムス社は株主の資格を「当会社の役員、会長、顧問、相談役及び社員又は当会社が出資している報道関係の会社法人」と明示しているが、例外的である（2.4参照）。朝日新聞社では第5位の大株主に凸版印刷（保有比率7.31%）が顔を出す。これについて同社は、印刷工場の共同建設など長年の提携関係を背景として「事業関係者と認めている」とする。ちなみに、事業関係者への限定条項を置いていない毎日新聞グループHDでは王子製紙と日本製紙、同じく産経新聞社では先の製紙2社に加えて日本製鉄、東急なども大株主とされる。

5. 日刊新聞法判決の評価

5.1 歓迎する新聞各社

一連の司法判断を新聞界は歓迎した。読売新

聞グループ本社の現社長山口寿一は社長室長時代の論文で「この法律が守ってきたのは、報道の自由、新聞の独立という不変の価値である」（山口：2009, p.19）とし、敵対的買収者の介入を遮断するうえで、他の防衛策にない確実性があるとしている。株式の譲渡は取締役会が事業関係者であると確認したうえで承認する手順が確認されたことから、株主の裏切りで敵対的買収者に株式が渡っても、その譲渡は裁判所で無効が確認され、株主権が封じられると見る。

5.2 法律がもたらした効果

では実際に日刊新聞法がどこまで新聞社の独立を守ってきたのか。株式そのものが非公開で、全国紙の一部を除けば株主名簿さえ公開されていないだけに、水面下で進められる株式の買い占めや経営権の奪取といった動きが表に出ることは稀だ。

塩田（1986）や新潟日報社（2017）⁽¹⁰⁾によれば、同社株をめぐる田中角栄元首相と新聞社側で攻防が繰り広げられた。1978年前後から田中は買い増しを画策した。すでに3万株程度は確保していた模様だが、積み増すことで批判的な論陣を張る新潟日報社に圧力をかけようというものだった。しかし、日刊新聞法が障壁となるなかで田中は病に倒れる。資金力だけでは新聞社の支配は難しく、最終的に水面下の動きにとどまった。

下山（2019）は、読売新聞社の社長室長を務めた滝鼻卓雄の証言を紹介している。今も読売新聞グループ本社の代表取締役を務める渡辺恒雄は、盟友である日本テレビの首脳から「読売の株をもたせて欲しい」と打診されても、首を縦に振らなかったという。公開会社の日テレに保有を認めれば外部勢力の影響がどこから及ぶか分からないという懸念からだ。たしかに1996年にテレビ朝日株をめぐる騒動⁽¹¹⁾が起き

ていた。

さらに読売新聞社が99年に中央公論社を取得した時に、地方紙を買収できないかと調べ上げたものの、日刊新聞法の壁で買収は難しく断念したとされる。下山（2019）は「日刊新聞法は、日本の新聞社が従業員による強固なオーナーシップを持つことのできる世界でも例外的な法律」と結論付けている。

6. 議員立法としての独立性

6.1 皆無に等しい国会論議

日刊新聞法に関する国会での論議は、制定や改正時を除くと皆無に等しかった。そうした中で、日経株に関する判決が関心を集めた2009年4月に衆議院経済産業委員会で交わされた論議に注目したい。近藤洋介議員（民主）は、法制定時の議論を踏まえて、「社会の公器として報道の自由を守る」意義は理解できるとしながら、現在は放送、インターネット、雑誌など多くのメディアがある中で新聞経営だけが「外部からのチェックを受けないというその合理的な法律の理由」をただした。東（1956）、伊藤（1964）、竹内（2001）らの指摘が国会に持ち出された。答弁に立った法務省官房審議官は「一定の合理性があるのではないか」としながらも、新聞社の高度の公共性を挙げるにとどまった。

日経新聞社での記者経験をもつ近藤議員からは「メディア産業の自由な競争」「外部資本を受け入れて健全に発展する」といった観点からは、逆に阻害要因になっていないかという懸念が示されたが、答弁を求められた公正取引委員会の竹島一彦委員長は「メディアの事業基盤、事業環境をどうするのかというまさに政治の問題」とかわし、河村建夫官房長官も「改正ということになれば、議員立法でこれをおやりになること」「我々政治家の方の世論の醸成が必要ではないか」と語るにとどまった。近藤

は「外部からのチェックがきかないということは、ある意味緩い経営をされているという批判もある」と食い下がったが、日刊新聞法の扱いは国会にげたを預けた形で終わった。

7. 空洞化したガバナンス制度

7.1 閉ざされた取締役会

日刊新聞法のもとでは、株主総会は内部での紛争でもない限り、経営陣の意に沿った形で終わる。株主からのガバナンスが効かなければ取締役会の役割が重くなるはずだが、取締役にしても「選任の時点において新聞事業に経験ある者であることを要する」（朝日新聞社定款18条2項）⁽¹²⁾といった考え方が定着している。この法律が許してきた特殊なガバナンス構造は、内向きの経営、旧来の体制を温存する風土を培ってこなかったか。

全国紙や主要ブロック紙の役員構成からそうした傾向が裏付けられる⁽¹³⁾。23年6月時点で、女性取締役は朝日、読売（東京本社）、神戸の3社だけだ。社外取締役は朝日新聞社の1名を除いて、資本関係にあるテレビ局の関係者である。例えば、日経新聞社（12月決算）が23年3月30日に関東財務局に提出した有価証券報告書を見ると、【役員の状況】では「男性20名、女性一名（役員のうち女性の比率一名）」とあり、社外役員の状況の欄では「社外取締役はおりません」としている。15人の役員のうち3人が女性である朝日新聞社は例外的で、主要紙の取締役会において女性の存在感は極めて薄い。多様性を重視する海外主要紙と比較をするまでもなからう。

監査役については会社法の規定からほとんどが社外者を受け入れてはいるが、読売新聞グループ本社は財界人と日本テレビ、財務省OBから、日経新聞社はすべて大企業のトップ経験者で固めている。際立つのは、監査役が社内出

表2：全国紙・ブロック紙の役員構成（23年7月現在） 登記簿等と個別ヒアリングをもとに筆者作成

	取締役総数	(女性)	(社外)	監査役総数	(女性)	(社外)
朝日新聞社	10	1	2 (系列局、経営者)	5	2	3 (弁護士、株主企業、大学教員)
毎日新聞社	3	0	0	1	0	0
(毎日新聞グループHD)	11	0	2 (系列局)	4	0	2 (大学教員、系列局)
読売新聞グループ本社	11	0	1 (系列局)	4	0	3 (財界人、元官僚、系列局)
(読売新聞東京本社)	17	1	0	3	0	2 (元官僚)
日本経済新聞社	15	0	0	5	0	3 (財界人)
産業経済新聞社	8	0	2 (系列局)	4	0	2 (関連会社社長)
北海道新聞社	5	0	0	2	0	1 (公認会計士)
河北新報社	8	0	0	2	0	1 (会社役員)
中日新聞社	17	0	2 (系列局)	2	0	0
神戸新聞社	10	1	0	1	0	0
西日本新聞社	8	0	1 (系列局)	2	0	1 (系列局)
(参考)						
ニューヨークタイムズ (米)	12	4		9		
ガーディアン (英)	13	6		8		

身者だけの3社だ。このうち毎日新聞社は21年3月の減資で中小企業の扱いとなり、神戸新聞社は会社法上の「大会社である公開会社」に該当しないことから監査役会も設置していないと有価証券報告書に注記している。

7.2 「集団浅慮」への危惧

2001年、商法の改正をめざす中間試案が示された。社外取締役の導入は選択制とされたが、研究者や実務家の間で義務規定にすべきとの意見もあった。こうしたなかで、日本新聞協会（渡辺恒雄会長=当時）は法務省への意見書で、「外部から取締役を入れるということは、言論の独立性、報道の中立性を確保する上で、重大な疑義を生じるおそれがある」と断じた。新聞社を「単なる資本金や負債の額等の外形的な基準で、（一般の事業会社と）同一に扱うことは極めて問題である」としている。

それから20年余が経ち、新聞社をめぐる環境は激変したが、取締役会構成を見る限り、経営構造の変化は乏しい。言論機関としての独立性は極めて重要であり、社外の者に紙面への口出しを安易に許せばジャーナリズムの使命を歪めかねない。しかし、言論の独立性、報道の中立性は社内関係者限定の経営でなければ確保で

きないものではない。大きな転換期を迎えていればこそ、経営に多様な視点を反映させることは不可欠であろう。

伊丹（2017）は、経営には歴史的な堆積があり、それは「既得権益」「資源の固定性」「心理の粘着性」の3点であると指摘している。このうち心理の粘着性は「改革が目指す新しい未知の仕事への不安が、つつい現在の仕事に執着する心理」と説明する。過去1世紀半にわたって社会をリードしてきた新聞界での粘着度は極めて強いと考えられる。だからこそ外部の視点が欠かせないが、取締役会の構成からは危機意識が伝わってこない。周囲の環境変化が激しく、厳しい決断を迫られるようになったが、Janis（2022）が指摘していた、同質集団が判断を誤る「集団浅慮」⁽¹⁴⁾に陥る危険をはらんでいる。

7.3 受け皿となった公益法人

株主名簿から浮き上がってくるのは公益法人を受け皿にする手法だ。村山社主家が所有していた朝日新聞株を取得したのは公益財団法人香雪美術館（所有比率21.02%）で従業員持株会に次ぐ大株主である。読売新聞グループ本社では公益財団法人正力厚生会（20.98%）、社会福祉法人読売光と愛の事業団（9.79%）が2、

4位である。役員には親会社関係者の就任が一般的で、議決権は実質的に新聞社が握る。株式の安定化を図るうえで公益法人は都合のいい仕組みであり、SDGsへの取り組みとしてもアピールできる。

創業時にまで遡る遺制が温存されている事例さえ見られる。読売新聞グループ本社や朝日新聞社が近年、廃止に踏み切った社主制度である。創業の理念を伝える存在として、地方紙では社主制度を残している会社が見られる⁽¹⁵⁾。ここでも公益法人は大きな役割を果たす。相続税の対象とならないため、相続による資産流出の心配はないからだ。社主一族から政界に転じる例もあり、報道機関の政治からの中立性、すなわち経営倫理、報道倫理が厳しく問われている。伝統のある社主制度は海外にも見られるが、経営権を握る場合には、既得権の維持や独善的な経営に走る危うさをはらむ。

8. 経営危機と日刊新聞法

8.1 国境を越えた新聞経営の危機

新聞社が苦境にあるのは日本だけではない。米国では地方紙を中心に倒産や統廃合が続いて

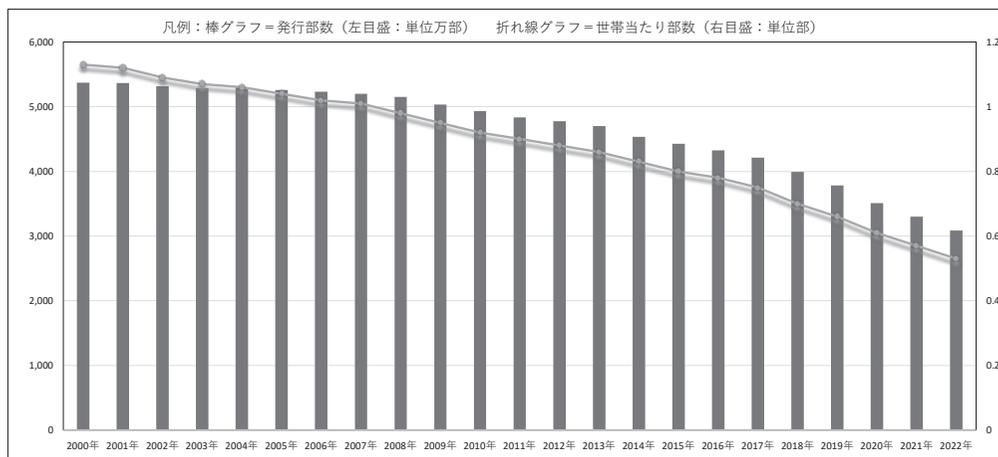
おり、Abernathy (2020) によれば、「ニュース砂漠」が全米に広がっている。2004年から20年にかけて日刊紙は全米で1472紙から1260紙に、週刊や隔日刊の新聞は7419紙から5476紙に減っている。存続への危機感から、ワシントン・ポスト紙はAmazon創業者のジェフ・ベゾスを大株主に迎え入れた。

オーナーが交代したからといって経営を立て直せる保証はないし、ネットの世界ではイーロン・マスクが買収したツイッターのように混乱を招く例さえある。一方でワシントン・ポスト紙は紙からデジタルに大きく転換することで窮地を脱している。

8.2 無読層の拡大

宅配制度が根付いている日本では、これまでのところ新聞社の倒産や廃業は極めて少ない⁽¹⁶⁾。しかし、発行部数の動向を見れば先行きは極めて厳しい。とくに世帯当たりの部数(折れ線で表示)が全体の発行部数(棒グラフで表示)よりも急角度で落ちていることから、一般家庭への浸透度が落ち「無読家庭」が増えている現実を浮かび上がらせる。

図1：日刊新聞の発行部数の推移 日本新聞協会調査データより筆者作成



8.3 問われる自律と自浄

株式会社の根幹である株主権を制約してまで経営の自由を保障したのが日刊新聞法であり、議員立法という性格から監督官庁もない。電波の公共性などを理由に総務省が目光らせている放送事業とは大きく異なる。その背景には報道機関、なかでも新聞社こそは民主主義に不可欠な存在であるという社会的な合意があった。高度の自治権を弁護士会に認めた弁護士法が「基本的人権を擁護し、社会正義を実現する」弁護士活動の独立性を支えているのと同じ構図で、こちらも議員立法で成立している⁽¹⁷⁾。

いま問われるのは、新聞社が負託に応えるだけの自律した経営や言論活動を実践しているのか、自浄作用を維持しているのか、社会的な影響力を踏まえ経営情報の開示に努めているのか、という点である。ガバナンス体制の確立は、公開会社にとどまらず、学校法人や医療法人、公益法人といった組織でも問われている。とりわけ公共性の高さから有形無形の特権を認められた新聞社においては厳格な企業統治、経営倫理が求められると考える。

8.4 あらたな新聞社像

不祥事を起こした企業などに対してはガバナンスの欠如を厳しく批判してきた新聞社自身が岐路に立っている。幸い会社法制は柔軟な制度設計を認めるようになった。監査役会制度から社外取締役役に重心を移した監査等委員会会社、指名委員会等設置会社へのガバナンス構造の転換、一部の株式に大きな議決権を付与する黄金株など種類株の導入による乗っ取り防止と外部株主受け入れの両立、公益法人の保有株の無議決権優先株への転換など、さまざまな選択肢がある。さらに踏み込めば、言論機関として存続するうえで株式会社の必要はあるのか。

憲法21条の支え手として、新聞事業は極め

て重要であるが、特別法を墨守する経営でよしとするものではないし、思い切った体質改善が実現しなければ衰亡の道しか残されない。それは冒頭に掲げた「国民の知る権利への奉仕者」が姿を消し、民主主義の土台となる言論の自由を足元から崩すことにつながる。

8.5 透明性の確保

なかでも経営内容の不透明性は一刻も早く払拭すべきであると考えている。有価証券報告書については、ごく一部⁽¹⁸⁾が開示しているだけで、ほとんどは「企業内容等の開示に関する内閣府令」に盛り込まれた新聞社への特例⁽¹⁹⁾もあり公開を免れている。

現在の難局を乗り越えるには情報開示が欠かせない。単に経営に緊張感をもたらすだけではない。公益性を根拠に、ながらく編集、経営の両面で幅広い優遇措置⁽²⁰⁾が認められてきた。これを健全な民主主義を守る「必要経費」と主張し続けるのなら、自ら経営情報を示し、日刊新聞法などの制度が健全な言論に欠かせないことを立証する責任がある。

日刊新聞法の保護法益は「民主主義の根幹をなす国民の知る権利に奉仕する新聞社という報道機関の社会的公器たる立場にかんがみ、外部勢力、外部資本からの圧迫を防ぎ、新聞社の独立と言論・報道の自由、編集権の独立を図ること」⁽²¹⁾とされるが、それを錦の御旗に新聞経営に対する社会の目を排除したり、特権温存の隠れ蓑にしたりしていないことを立証できなければ、言論の自由の主体たる国民が、その奉仕者であるべき新聞社を支え続けることは期待できない。「ジャーナリズムと経済活動の乖離を受容するエコシステムが続く環境ではなくなった」(東京大学法学部宍戸常寿教授)⁽²²⁾のである。

例えば、日本新聞協会が経営情報を公開するうえでの基本フォーマットをまとめ、有価証券報

告書の提出義務の有無とは関係なく、各社がそれぞれの判断で開示するというのであれば、「外部からの不当な介入」などとはなるまい⁽²³⁾。

9. おわりに：安易な「公器論」からの決別

筆者は日刊新聞法を直ちに廃止すべきとは考えない。事業関係者ルール of 曖昧さから、新聞社の株式を大量に保有している事業会社は少なくない（4.3参照）。そうした会社を買収されれば、株式譲渡の手続きを経ぬままに新聞社に影響力を及ぼす新たな株主が出現することになる。外国資本や宗教法人などの影響下に新聞社が入れば、日本の民主主義の基盤を崩しかねない。実質株主を事業関係者に限る現行の規定は、その際の最後の砦となる。

さらに外国勢力による経営支配は経済安全保障問題に直結する。この場合には、外資規制を盛り込んだ法制定が現実味を帯び、放送法のように監督官庁が置かれることになる。新聞社の言論活動への影響は甚大である。

全国紙の経営トップは当面、日刊新聞法の存続を前提にするとしながらも曲がり角にあることは否定しない。読売新聞グループ本社の山口寿一社長は、自社は日刊新聞法のもとでの経営を継続するが、同法の採用は強制でなく、各社がジャーナリズムの視点から選択するものである点を強調し、「経営環境の激変から今後は合従連衡も進む」と見る⁽²⁴⁾。朝日新聞社の中村史郎社長は「日刊新聞法の意義は変わらない」としながらも、「どこまで時代に適合した法律としてあり続けるのか、不安があることも否定しない」と語る⁽²⁵⁾。

新聞各社はジャーナリズムの独立性を口実に閉ざされた経営を続けることは許されず、自ら「社会の公器」であることを示さなければならない。それを怠れば新聞離れは一段と加速し、日刊新聞法に支えられた経営そのものの存

続が危ぶまれる事態を招こう。

本論考では、これまで注目されることが稀だった新聞社のガバナンス構造に焦点をあてた。これを踏まえて、新聞社の経営とジャーナリズム、憲法21条との関わりについてさらに研究を深めることを今後の課題としたい。

〈注〉

- (1) 1969年11月26日最高裁大法廷決定（博多駅事件）、判時574号11頁、判タ241号272頁、刑集第23巻11号1490頁
- (2) 全国紙や道府県を代表するブロック紙、地方紙に限れば、徳島新聞社が一般社団法人、大分合同新聞社が有限会社であるのを除けば、すべて株式会社である。
- (3) 2015年7月、日経新聞社は英国の有力経済紙フィナンシャル・タイムズ（FT）の母体FTグループを買収した。買収額は1600億円で日本のメディア企業による買収としても過去最大の規模だった。
- (4) 全国紙5社（朝日、毎日、読売、日本経済、産業経済）のほか、共同通信が運営する共通サイト47ニュースに参加するブロック紙・県紙47社、英字紙1社を対象とした。
- (5) 朝日新聞社は2006年に定款を変更して、譲渡承認機関を代表取締役に変更した。会社法139条1項で別段の定めを許容するようになったことを理由としている。
- (6) 信濃毎日新聞社は2017年3月の株主総会で事業関係者条項を入れた。
- (7) 旧三井物産の初代社長益田孝が国内外の店舗網を通じて物価や商況を集め、1876年12月に前身の中外物価新報を発行。1911年の株式会社への改組の後は三井合名がほぼ全株を保有していたが、40年、三井合名は国策を先取りする形で全

株を手放し、社内保有に変わった。

- (8) 各審における判決は以下の通り
2007年10月25日東京地裁民事8部判決
(平成17年(ワ)第24978号・平成18年
(ワ)661号・7947号：株主権確認等請
求事件等)判時1988号131頁、判タ1254
号86頁
2008年4月24日東京高裁第19民事部判
決、金判1312号35頁
2009年2月17日最高裁第3小法廷判
決、判時2038号144頁、判タ1294号76
頁、集民第230号117頁
- (9) 2009年2月24日東京地裁民事第8部判
決(平成18年(ワ)第17669号・平成19
年(ワ)27044号：株主地位確認等請求
事件、反訴請求事件)判時2043号136頁、
判タ1298号251頁
- (10) 新潟日報社(2017)は「世間の批判が高
まる中、田中側は株の買い占めなどで本
社に揺さぶりをかけ」たとしたうえで、
その一例として、1978年10月の新潟市
内でのパーティーの席上、田中が「日報
の経営には私にも(株主として)責任が
ある」と発言したことを挙げている。
- (11) 1996年、ソフトバンクはルパート・
マードック氏が率いるNews Corp.と合
弁会社を設立し、全国朝日放送(テレビ
朝日)に間接的に資本参加することを発
表した。テレビ朝日の親会社である朝日
新聞社が猛反発し、1997年に合弁会社は
朝日側へ譲渡されて終わった。
- (12) 「社外取締役のうち二名以内の者につい
てはこの限りでない」との但し書きがある。
- (13) 持ち株会社制度を採る会社については当
該社に照会し、実際の新聞経営において
主体となっている組織を先に挙げた。
- (14) Janis(1982)の定義では「人々が凝集性

の高い内集団に深く関与しているとき、
メンバーが全員一致を強く求めることに
よって、他のとりうる行為を現実的に評
価するという動機づけを無視してしまう
ときに人々が引き込まれる思考様式」。

- (15) 全国紙では、読売新聞社は定款で「正力
亨を社主とする」と定めていた。朝日新
聞社は2020年6月の株主総会で定款を
変更し、社主制度を廃止した。社主制度
を残す主な新聞社は以下の通り。中国新
聞社：山本慶一朝氏(2019年より社主兼
取締役、23年常務昇格)、河北新報社：
一力雅彦氏(2007年代表取締役社長、
2014年より社主を兼務)、四国新聞社：
平井温子氏(2010年より取締役社主)
- (16) 地域紙では1990年代から廃刊(休刊や
他紙統合による実質廃刊を含む)が見ら
れる。主な新聞としては、北海タイムス
(1998)、大阪新聞(2002)、常陽新聞
(2017)、奈良日日新聞(2019)
- (17) 三宅(1995)によれば、戦後の司法改
革のなかで司法省が改正法案をまとめた
が、裁判所や検察庁が弁護士会の自治に
異論をさしはさんだことから、議員立法
の形で実現させた。
- (18) 有価証券報告書を提出しているのは、朝
日、日経、西日本、神戸の4社にとどま
る。開示の理由は「株主数が金融商品取
引法の定める外形基準を上回る」(朝日、
日経、西日本)、「過去に公募増資で有価
証券届出書を提出したため」(神戸)。
- (19) 上場企業でなくても、1000人以上の株
主がいる場合は有価証券報告書の提出義
務がある(外形基準ルール)。しかし、
1995年9月11日付の大蔵省令(現在の
内閣府令)改正により、日刊新聞法の対
象会社は株主数について、独自の株主名

簿をもとに算定することが認められた。

これにより、社員持株会全体を株主と扱えば株主は1名のみと数えることができるようになった。

- (20) 次のような措置が挙げられる。【編集】公職選挙法に基づく選挙報道・評論の自由／著作権法における例外規定【経営】消費税における軽減税率の適用／第三種郵便物の認可／減価償却資産の耐用年数の短縮／交際費税制における取材費の特例
- (21) 脚注9に同じ。2009年2月24日東京地裁民事第8部判決（高杉良訴訟）
- (22) 2023年8月22日、東京大学での聞き取り調査による。
- (23) 日本民間放送連盟は加盟各局に置かれた番組審議会のデータを検索できるサイトを開設している。<https://www.j-ba.or.jp/council/>
- (24) 2023年3月22日、読売新聞グループ本社での聞き取り調査による。
- (25) 2023年6月7日、朝日新聞東京本社での聞き取り調査による。

〈参考文献〉

- Abernathy, P. Muse (2020) *NEWS DESERTS AND GHOST NEWSPAPERS: WILL LOCAL NEWS SURVIVE?*, University of North Carolina Press, 11-15.
- Freeman, R. Edwrd et al (2010) 中村瑞穂訳『利害関係者志向の経営 存続・世評・成功』白桃書房2010年, 7頁
- Janis, Irving L. (2022) 細江達郎訳『集団浅慮』新曜社, 15-16頁
- 東季彦 (1952) 「株主譲渡制限の禁止規定とその特例法」, 『日本法學』第18巻1号, 15頁
- 東季彦 (1956) 「株主譲渡制限の禁止規定について」, 『旬刊商事法務研究』第41号, 旬刊商

事法務研究会, 11頁

- 伊丹敬之 (2017) 『ビジネス現場で役立つ経済を見る眼』東洋経済新報社, 294-295頁
- 伊藤正己 (1964) 「株主議決権制限問題を検討する」, 『新聞研究』第156号, 日本新聞協会, 14頁
- 近藤貢 (1964) 「株式譲渡制限制度改善のため」, 『新聞研究』第156号, 日本新聞協会, 17-31頁
- 塩田潮 (1986) 『首領は何を見たか』講談社, 126-130頁
- 下山進 (2019) 『2050年のメディア』文芸春秋, 417頁
- 竹内昭夫 (弥永真生補訂) (2001) 『株式会社法講義』有斐閣, 273頁
- 田中誠二 (1993) 『三全訂会社法詳論』勁草書房, 388-389頁
- 新潟日報社 (2017) 『新潟日報140年 川を上れ 海を渡れ』新潟日報事業社, 25頁
- 新田宇一郎 (1961) 「新聞資本の独立について」, 『新聞学評論』第11号, 日本新聞学会, 67-68, 70頁
- 林信一 (1951) 「新聞社は株式又は持分の譲渡を制限できる」, 『旬刊時の法令解説』第31号, 法令普及会, 11頁
- 三宅伸吾 (1995) 『弁護士カルテル』信山社, 168-177頁
- 山口寿一 (2009) 「新聞の理念を守る株式管理とその手法」, 『新聞研究』第694号, 日本新聞協会, 16-19頁
- 山田健太 (2021) 『法とジャーナリズム第4版』勁草書房, 66-73頁
- 山本爲三郎 (2017) 『株式譲渡と株主権行使』慶応義塾大学出版会, 264-265頁
- #### 〈Web資料〉
- 日本新聞協会. “商法改正要綱中間試案に対し意見書提出の件” 日本新聞協会. 2001-6-8. https://www.pressnet.or.jp/statement/010608_73.html (参照2022-12-11)

なぜ現れないコーポレートガバナンス改革の成果

Why do the results of corporate governance reform have not appeared?

日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 中嶋 康雄
Organizational Governance SIG, Japan Society for Business Ethics Yasuo Nakashima

ABSTRACT

The second Abe Cabinet formulated the CG Code in 2015 to address CG reforms. However, CG Code does not clearly mention the essential significance of CG as a mechanism for supervising managers. Rather, it states the importance of consideration for stakeholders and stipulates in another clause as if it were shareholder sovereignty. Additionally, it has become evident that CG reform aims to improve the capital market. Firms have focused on improving shareholder returns, namely ROE or PBR, by suppressing wages and refraining from investing in R&D; this has led to a further perpetuation of deflation. The transition to a monitoring-type CG system has slow to progress despite the fact that the CG code repeatedly urges. Thus, the management stance of Japanese managers, which is rooted in the theory of stewardship, eschews the involvement of outside directors. The results of Japan's CG reforms have not yet to be realized.

キーワード

コーポレートガバナンス・コード、モニタリングモデル、ステークホルダー主義、資本市場改革、スチュワードシップ理論

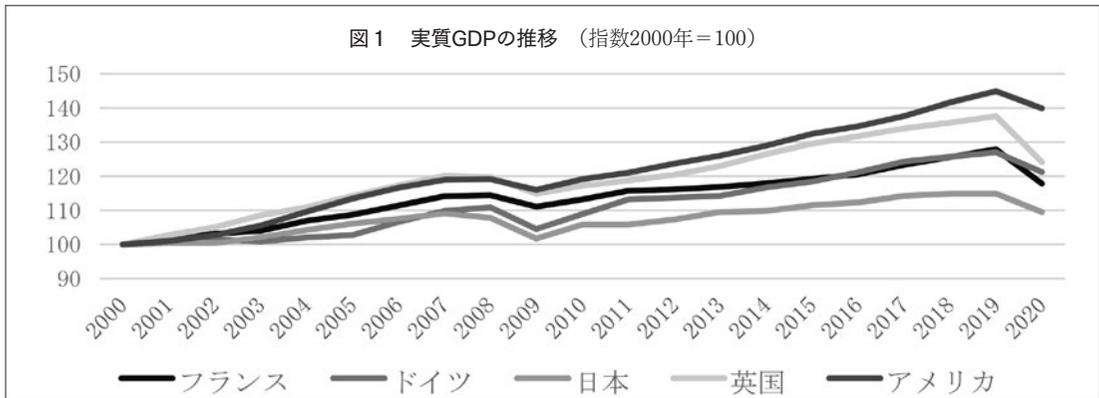
1. はじめに

日本経済は、1991年のバブル崩壊以降、失われた20年と言われ、その間、わが国の実質GDPは低迷が続き、労働生産性は低いままで推移し、低成長の時代が長く続いてきた。

2012年に第二次安倍内閣が発足すると、「日本再興戦略会議」において、欧米と比して我が国の企業業績の長期低迷の原因はコーポレートガバナンス（CG・企業統治）に問題があるのではないかとの議論がされるようになり、「企

業の稼ぐ力を取り戻そう」と、2015年に金融庁と東京証券取引所が草案したCGコードが策定されCG改革の枠組が整えられた。

しかしながら、CG改革が始まって約8年、その後も、日本企業の成長は、欧米諸国と比較しても足踏みを続けており（図1）、いまだその成果を感じないまま失われた30年になろうとしている。筆者は、CG改革において目指した「企業の稼ぐ力を取り戻す」という成果が、なぜ、今日に至っても現れないのか探ってみる



ことにした。

まず、筆者が本稿で言う「企業の稼ぐ力をとりもどす」とは何を意味するのかを述べておきたい。政府が、「企業の稼ぐ力を取り戻そう」と掲げたのは、企業の業績向上を通して、国富が増大し、それが、国民一人一人の豊かさに還元されることを期待してのことであろう。

筆者が意味する「企業が稼ぐ力を取りもどしてきた」とする判断の基準は、文字通り企業の業績が向上することが第一ではあるが、それが実質GDPの増大といった国富の引き上げを伴い、長期にわたって低迷を続けてきた従業員の賃金（図2）の上昇や中小の取引先への価格転嫁⁽¹⁾、等々といった形で還元される“成長と分配の好循環”が生まれている状態をいう。つまり、企業の業績向上は、業績の結果のみでもって押し量るのではなく従業員を含めたステークホルダーへの配慮を伴っていることが前提である。CG改革の名のもとに策定されたCGコードは、冒頭で“CGの定義”を「ステークホルダーの立場を踏まえたうえで意思決定を行う仕組み」と謳っており、筆者がステークホルダーの配慮を、CG改革の成果を測る上での前提としたこととは決して矛盾しない。つまり、ROEやPBRの改善、株価の向上だけをもってCG改革の成果があったとは見做さない。何故

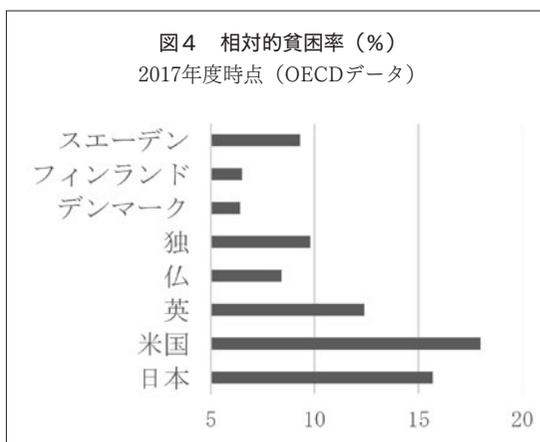
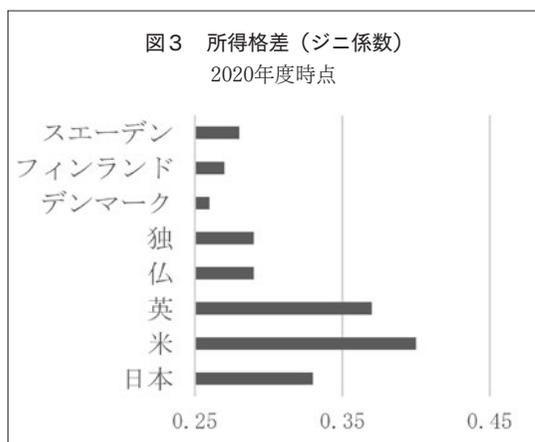
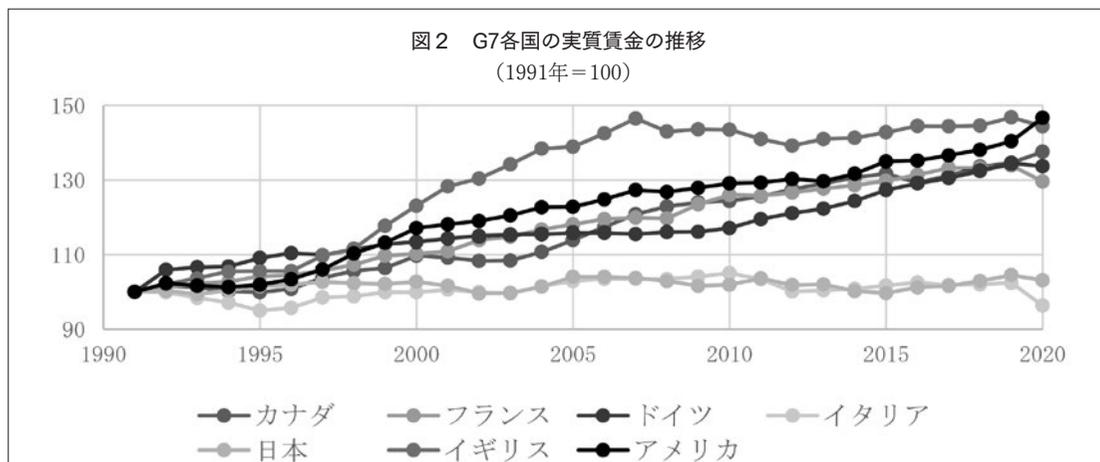
ならば、企業の業績の向上とステークホルダーへの配慮との間には、トレードオフの関係が生じる恐れがあり、ステークホルダーの犠牲のもとに、企業の業績向上が図られる懸念があるからである。例えば、成長率や生産性において主要国の中で高水準にあり、高いROEやPBRを誇っている米国が、所得格差を示すジニ係数や貧困世帯の割合が突出して高いという事実が存在しており（日本経済新聞朝刊、2022.1.17頁）、富の著しい偏在が社会の分断化を生んでいることは周知のとおりである。我が国における非正規雇用（総務省の労働力調査によると2022年度で36.9%）の存在は、貧困問題や格差の問題につながる懸念すべき状態である（図3.4）。

一方で、CGコードは、CG（企業等統治）の本質的概念である「なぜ、誰のために、経営者は監督されるのか」という点について、“CGの定義”の中で明確には記していない。このことが、CG改革の目的をわかりにくいものにし、経済界の思わぬ反応を生むことになる。

ところが、CGコードは、「経営者の監督の仕組み」であるモニタリング型のCGを希求していることが、その後の幾度かのコードの改定の意図からも確かなものとなってきた。しかし、我が国の企業は、モニタリング型のCG体制の選択を躊躇しているように見え

る。そこには、社外取締役という部外者の関与を受容しきれない経営者の姿が見え隠れする。これは、わが国の半数以上の上場企業がいまだ監査役会設置会社というマネジメント型の統治形態を維持していることから推し

量ることが出来るが、監査役会設置会社には、CG上の課題がいくつか存在する。CG改革は、まだその途上にあり、「稼ぐ力を取り戻す」という成果を感じるにはまだしばらく時の経過を待たねばならない。



2. 先行研究

コーポレートガバナンス（企業統治）の定義について触れておきたい。吉村（2007）によると、企業統治が研究において最初に問題提起がされたのは、1932年アドルフ・バリーとガーディナー・ミーンズによる『近代株式会社と私有財産』において、米国の大企業では株式所有

の分散が高度に進行し、会社に対する支配権がもはや、株主の手中にないという、いわゆる経営者支配の時代ともいわれる「所有と経営の分離」の発見が研究の発端である。この「所有と経営の分離」から引き起こされる、経営を他人である経営者に委ねることにより、いかにして彼らに良い経営をさせるかという問題から企業

統治という概念が起こったとしている（2007, 15頁）。

英国と米国におけるCGの変遷を、林（2022）は、次のように説明している。1992年、英国では、なに人といえども一人の人間が制約のない決定権を持つことがないように確保することが必要であると、英国CGの嚆矢といわれるキャドバリー報告書によるチェック・アンド・バランスによる統制の徹底を基本とした英国CGが生まれた。一方、米国ではフォードやジョンソン&ジョンソンのような経営者支配の時代が続いたが、1970年代の企業不祥事・ベン・セントラル鉄道の破綻事件を受けて経営者の規律付けに関する議論が起こった。その後、1990年代の機関投資家の株式保有の拡大・集中が進むと、ジェンセン・メックリングが唱える「経営者が会社の所有者である“株主”の利害を十分に実現するとは限らないというエイジェンシー理論」が主流を占めるようになり、経営者に対する適切なモニタリングの必要性が米国のCGの中心的考えとなった（2022, 2, 53, 61頁）。

こうした欧米諸国の流れを受けて、わが国でも、“はじめに”でも触れた如く2015年にCGコードが策定された。そのCGコードは、冒頭で、『コーポレートガバナンス』とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味している」と記している。このCGの定義について、江頭（2016）は「日本では、CGの語は、“会社の機関”制度とか“会社の運営・管理機構”一般をさすかの如く、曖昧に使われる傾向が強くなっており、CGコードの定義もそうした傾向がみられるとし、“経営者の監督の仕組み”ということすら出てこない」と指摘し、こうした出発点に置ける誤解（また、歪曲）が、“良いCGは起業家精神の発揮を促し、会社の持

続的な成長と中期的な企業価値向上を図る”ことになるという、ほかに類を見ない今回のCGコードに繋がっていくわけである」（2016, 98, 99頁）とわが国のCGを評している。確かに、CGコードの冒頭のCGの定義からは、「経営者の監督の仕組み」というCGの本質的な概念を明確に読み取ることはできない。

“はじめに”でも触れたように、わが国企業が長期低迷を続ける要因には、欧米諸国と比してわが国企業のCGにあるとする声が聴かれるようになったが、その動きはバブル崩壊とともに起こった日本企業の株主構造の変化によってより顕著に表れるようになった。銀行や株式の持ち合いによって保たれていたこれまでの安定株主が、外国人も含めた機関投資家に置き換わることによって、徐々に米国型のCGに関心が払われるようになった。

具体的な、我が国のCG改革は、2002年の商法特例法改正による委員会等設置会社の選択が可能となったことに始まった。これは、業務執行機関とその監督機関の分離を図ると同時に、執行役の業務執行に対する監督機能を強化し、業務執行担当者に強力な権限を認めて経営の効率化を可能にする米国型CGの採用であった。この委員会等設置会社は、経営者が会社の所有者である株主の利害を十分に実現するとは限らないというエイジェンシー理論を根拠にしたものであり、宮島・小川（2012）は、その要諦を、「社外取締役が、経営の監視機能を果たすことによって企業価値を引き上げるとともに、業績が悪化した時には的確に経営者の交代を促すメカニズムをもつか否かである」（2012, 23頁）とし、委員会等設置会社は、そのことを体現したものであった。しかし、この委員会等設置会社への移行は、制度の開始以降、2～3%と低位のままで推移しその普及は一向に進まなかった。

その後、2015年5月の会社法の改正によって、これまでの監査役会設置会社と委員会等設置会社に加え、監査等委員会設置会社が新たに設けられた。これは、監査役を置かず、過半数の社外取締役によって構成された監査委員である取締役3名以上で構成する監査委員会を設置し、株主総会において、「監査等委員会以外の取締役の選任、解任または辞任」や「監査等委員以外の取締役の報酬等」につき、監査等委員会の意見を述べる事が出来、監査役と同等の身分保障及びそれを担保するための権限が付与された。監査等委員会設置会社には、社外取締役の早期導入を容易にするとともに、監査役会設置会社の課題である監査役には取締役会での議決権がないなどの解決が図られている。宮島・小川(2012)は、監査等委員会設置会社の導入は、現行の監査役会の社外監査役2名を取締役に選任し、監査委員会に組織変更すれば新たに選任する必要がなくなるとして、実行面で現実的ではあると認めつつも、社外取締役の資質について、もともと監査役として選任されていた候補者が社外取締役として適任かという問題が残されていると指摘している(2012, 26頁)。また、酒井(2015)は、監査等委員会設置会社は、委員会等設置会社のように、取締役会が監督機能に特化し、業務執行の大半を執行役に行わせるという形はとらないが故に、取締役人事(業務執行取締役の選任・解任・後任の推薦)と報酬査定を、業務執行取締役の影響から截然と隔離するための機構がなく、取締役会による「監視・監督」の実効性を担保する仕組みを備えていないとの批判を免れないと厳しい評価をしている(2015, 6頁)。酒井は、「これまで社外取締役の採用促進を会社法の政策上の目的に掲げながら、その好適な受け皿である委員会等設置会社が進まなかったことに対する、監査等委員会設置会社は妥協の産物という

ことになるであろう」(2015, 3頁)と語っている。

2015年に作られたCGコードは、その後の2018年の改訂にて、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会等、独立した諮問委員会の設置による、モニタリング(監督)機能の強化を謳った。

この流れはさらに加速し、2021年の再改定では、東証の市場制度の再編に呼応して、プライム市場においては、「取締役会の機能発揮」を図るために、独立社外取締役を3分の1以上選任することが明示され、必要な場合には、過半数の選任の検討を強く推奨している。また、指名委員会・報酬委員会の設置が「例示」から「設置する」ことになり、委員会の過半数を独立取締役とすることとした(海野:2022, 58頁)。この様に、社外取締役が取締役会のモニタリング機能を担うことがCG改革の主要な柱として明確に位置づけられることになった。

次にモニタリング型の要となり監督の役割を担う社外取締役とそのパフォーマンスについて記述した我が国の先行研究の幾つかを見てみたい。社外取締役の導入は、2002年の委員会等設置会社、2009年の日本証券取引所グループの「上場会社コーポレートガバナンス原則」などを通して2015年のCGコード以前からすでに進んでおり、三輪(2010)は、2004~2008年の東証1部上場企業のパネルデータから、社外取締役の導入が企業業績にどのような変化をもたらしているかその実証を試みている。それによると社外取締役が長期的な企業業績の向上に貢献していない可能性が高いことを示唆している。(2010, 24頁)同様に、宮島・小川(2012)は、2005~2010年の東証1部上場企業を対象に調べ、社外取締役導入企業が、非導入企業に比べてパフォーマンスが優位に高いという関係は確認できないとし、また社外取締役の導入

や人数・比率上昇が優位なパフォーマンス効果を持たないとし、これらの事実から、表面的には社外取締役が実質的な効果を持たないというwindow dressing仮説と整合的であり(2012, 20頁)、また社外取締役がすべての企業に正のパフォーマンス効果をもたらすone size fits allの経済制度ではない可能性が高いという見方を示している(2012, 25頁)。さらに、社外取締役の存在が、業績悪化時の経営者の交代確率をシステマティックに上昇するという事実は確認されていないとも語っている(2012, 24頁)。

しかしながら、その後、斎藤・宮島・小川(2016)は、1970年代以降の日本企業の統治制度の変化が経営者の交代に及ぼした影響という観点から再度調べている。それによると、業績の悪化した企業で経営者交代が企業業績に感応する点では変化はないものの、経営者交代が感応する企業業績指標がROAからROE並びに株価収益率に移りつつあることが明らかになったと報告している。また、社外取締役の人数が1人か2人の企業では、経営者交代の業績感応度は低い一方で、3人以上の企業では、経営者交代の業績感応度は高い傾向がみられたとしている(2016, 要旨頁)。野間(2018)は、2004年3月期から2016年3月期に社外取締役を初めて導入した企業の企業価値や企業業績に与える影響を実証分析し、トービンのq、ROA、株主還元の向上に一定の効果があることを確認している(2018, 6, 7頁)。ただ、この分析からは、社外取締役の比率や人数などとの関係において、社外取締役がモニタリング機能にどの様に関与したかは明らかではない。

次に、社外取締役がその機能を発揮するための絶対条件ともいえる独立性について、樋口(2013)は、我が国では取締役会の役割に関する基本的な考え方に相違があり、独立性の意

義について経営者側の認識が薄いと、現状では、社外取締役の選出手続きは明確ではなく、経営者と何らかの繋がりを有する者が選ばれるケースが非常に多いと、その独立性に疑問を投げかけている。樋口は、企業統治において中核的機能を果たすべき社外取締役について、企業業績との関連性を除いては、実証的な研究が極めて少ないことを挙げ、現実の企業統治は、必ずしも本来期待されていた姿に至っておらず、「羊頭狗肉」の感が否めないとの印象を語っている(2013, 79頁)。

同様に、田中(2017)は、「CGコードにより、モニタリングモデルを志向する企業統治の制度改革が、望ましい結果を本当に実現するかという問題は、実証的に確かめられなければならない課題であるが、CGコードが実施されてから日の浅い日本では、いまだにこの問題を実証することはできない」(2017, 387頁)と語り、CGコードの成果に言及することが、時期尚早であるとの印象を語っている。田中の報告からすでに現在5年が経過しているが、彼の印象は、なおもって筆者に同様の認識を抱かせる。

最後に、本稿の論題とも関係することであるが、出見世(2022)は、「企業観の考察から、企業の目的については、株主のみならず様々な利害関係者を考慮する研究がみられるようになっているが、CG改革においても、株主の利益のみならず利害関係者の利益を考慮するようになり、ESG投資の興隆により、株式市場がCGの取り組みを評価できるようにする形で改革が進められている」と、CG改革とステークホルダーの関係を論述している(2022, 99頁)。ただ、そこには、ESG投資についての言及はあるものの、筆者が“はじめに”にて憂いた従業員への賃金の長期低迷等、最も重要なステークホルダーが抱える課題解決の為に、CG改革が

どのような役割を果たしているのかには触れられていない。

3. CGコードから理解するわが国の企業統治（CG）の概念

本章では、「稼ぐ力を取り戻す」為に「CGコードが期待しているCG」とは、何かをCGコードから確認したい。すでに第2章でも触れた様に、繰り返しになるが、CGコードは、冒頭で、『コーポレートガバナンス』とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味している」と記している。このCGの定義からは、「所有と経営の分離」を経て生まれた、エイジェンシー理論には立脚しているとは読み取れない。また江頭が指摘したように、「経営者の監督の仕組み」というCGの本質的な概念にも明確には言及していない。しかし、ステークホルダーと株主の立場を、会社の意思決定において等しく扱っている点は、欧米のCGの概念とは明らかに異なっている。

CGコードから、本稿の論点を探る上で次の二つの点に注目した。

一つには、【基本原則2】で謳われた、株主以外のステークホルダーとの適切な協働である。その条文は、「上場会社は、会社の持続的な成長と中期的な企業価値創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである」と記されている。この基本原則は、冒頭のCGコードに

おける、CGの定義と整合的であり、わが国においては、企業は「社会の公器」と言われる考え方がステークホルダー主義という形で日本社会に広く受容されてきた経緯があり、CGコードには株主資本主義とは一線を画そうとする意図がうかがえる。このことは、「はじめに」でも述べたが、「稼ぐ力を取り戻す」ことを通して、筆者が企業に期待するCG改革の成果を測る上での重要な判断基準となる。

CGコードがモニタリング型のCGを志向していることに鑑み、またCGの定義の意図するところから判断しても、【基本原則2】が意味するところは、企業が持続的成長を図るためには、取締役会は、ステークホルダーへの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成が経営者によって培われているかに強い関心を払い、またそう指導すべきであると記されており、これは、社外取締役が経営者を監督・評価する上での重要な判断基準であると受け止めるのが自然である。

二つは、【基本原則4（3）】で謳われた、取締役会の責務についてである。

【基本原則4】は、「取締役会の責務として、上場会社の取締役会は、株主への受託者責任・説明責任を踏まえ会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力・資本効率の改善を図るべく、その（3）において、独立した立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことと記し、CGコードはここで初めて、取締役会に求める「経営者への監督」について言及している。この【基本原則4（3）】は、明らかに「株主のための、経営者への監督」という概念を際立たせている。ところが、【基本原則2】と【基本原則4（3）】には、多くの利益相反の論議を生む要素が内在しており、このことが、CGコードの目的を解りにくいものになっている。この論議は、これまで

も幾度となく繰り返されてきた「会社は誰のものか」という論争を想起させる。ただ、これらのことは、わが国の社会や企業の風潮が、欧米の株主資本主義をそのまま許容しきれないことと係っており、CGコード策定にかかわった関係者の葛藤を見る思いがする。

4. CG改革が招いた極端な株主重視へのシフト

3章で見てきたCGコードのわかりにくさは、企業がCG改革を理解する上で、何をもたらしたのであろうか。2015年にCGコードが発行されると、わが国の企業は、株主利益への配慮を優先する経営姿勢を打ち出し始めた。その引き金となったのが、2014.8に公表された経済産業省による「持続的成長と競争力へのインセンティブ」（通称伊藤レポート）である。それは、最低限8%のROEを達成することを企業はコミットすべきであるとし、企業に大きなインパクトを与えた（櫻井；2020, 4頁）。この伊藤レポートは、明らかに株主重視を求める【基本原則4（3）】を補完し、あたかも株主重視がCG改革の核心であるかのような強いメッセージとなった。

企業は、株主にとって最大の関心事であるROEの改善へと経営の軸足を移した。ところがその手法は、本来企業の成長の源泉であるはずの従業員の人件費の削減（図2）や研究開発投資の抑制（図5）を続け、一方で内部留保を増やし、そこから自社株買い（図6）や増配によってROEを高めるといったものだった。結果的に、CGコードのCGの定義も、【基本原則2】もこの流れの中にかき消されてしまった。経済界の横並びにも似た経営姿勢は、CG改革が始まったにもかかわらず、その後も設備投資や個人消費の低迷によるデフレの長期化を招いた。わが国企業のROEが欧米企業のそれと比べ、

顕著に劣後しているその主な要因は、売上高利益率の差によってもたらされている点にある。本来のROEの改善は、人的投資や研究開発投資がもたらす収益力の向上によってなされるのが本筋である。

興味深い資料がある。生命保険協会は、投資・財務戦略で重視するものは何かと投資家と企業にそれぞれ問いかける調査をしている。人材投資と答えた投資家が58%に対して、企業は31%であった。また研究開発費と答えた投資家は59%、企業は40%であった。さらに、興味深いのは、株主還元と答えた投資家は20%、企業は38%であった。（生命保険協会、2022.4, 6頁、）⁽²⁾企業の成長の可能性の芽を摘むようなわが国企業の行った一時のROEの改善は、短期保有の株主には歓迎されたかもしれないが、この調査結果からもわかる様に、生命保険業界のような長期保有の株主の意向に決して沿うものではない。今日、機関投資家が、企業のサステナビリティやESGそして非財務諸表の開示情報に関心を示しているが、それは、企業の真の持続的成長の可能性の因子がどこにあるのかを示唆しており、CGコード後、我が国の企業の中で埋没しかかった【基本原則2】の意味するところを、企業は、持続可能性という視点で、CG改革の中で改めて問い直す必要があるのではないだろうか。

5. CG改革が求める「資本市場改革」

CG改革は政府主導によって行われたが、その政府の実態は、金融庁及び経済産業省という経済官庁である点に顕著な特色がある。つまり、CG改革の主たる目的である「稼ぐ力を取り戻す」という背景には、経済産業省の主導で出された伊藤レポートもそうであったように、我が国の資本市場改革が中心的課題の一つであったことが、金融庁の2009年6月の金融



出典：科学技術・学術政策研究所より筆者が作成



出典：QUICKより作成、筆者が加工

審議会金融分科会や経済産業省の企業統治研究会の報告から知ることが出来る。このことは、2023年3月に東証が、上場企業に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請したことからも裏付けられる。松田(2023)は、東証市場が、欧米市場に比べて投資家にとっていかに魅力の乏しい資本市場であるかを、市場規模、東証上場企業のROEとPBRを欧米市場のそれらと比較し、我国は、「上場企業が小粒すぎ、しかも質が悪すぎる」と、資本市場改革の必要性が叫ばれる理由を語っている(2023, 7頁)。

今回の東証の要請に対して、経済界は、とりあえず短期的にPBRを引き上げるためにと分母を小さくする為の、自社株買いや増配による株主還元の増加という「伊藤レポートのROE

の時」と同じような反応を示した。これは、企業にとっては自己資本の削減を意味する。安定した自己資本の確保は、不測の事態に備え、取引先と良好なビジネス関係の継続や従業員の安定雇用には欠かせず、何よりも企業の将来を見据えた成長投資のための貴重な資本である。東証の上述の要請は、企業にとってどこに成長の機会があり、資本効率と収益性を意識してどのような事業ポートフォリオを描くかが投資家の関心事であり、企業の成長戦略の良し悪しが株価の上昇、ひいてはPBRの上昇に関係することを示唆しているのであって、自社株買いや配当の還元によって一時的にPBRを引き上げるといった短絡的な話ではない。

4章・5章で見てきた事実は、CG改革が叫ばれる中で、ステークホルダーへの配慮がなさ

れているとは残念ながら理解できず、むしろ置き忘れられている印象すら受ける。

6. なぜモニタリング型のCGが日本企業に受け入れないのだろうか

わが国企業の成長低迷の原因が、CGの問題に起因しているとするならば、また、この前提が正しいとするならば、CG改革の成否が、「稼ぐ力を取り戻す」鍵を握ることになる。言い換えれば、「経営者を監督する仕組み」であるモニタリング型への移行の成否が「稼ぐ力を取り戻す」鍵となる。しかしながら、2023年東証ガバナンス白書によると、東証上場会社のうち、60.7%がマネジジメント型と言われる監査役会設置会社であり、最もモニタリング型を体現している指名委員会等設置会社は2.3%と低いレベルにとどまっている。また、監査等委員会設置会社は36.9%と、先行研究でも触れたが、これまでの監査役会設置会社の社外監査役2名をそのまま監査等委員に置き換えることによってCG上の制度的要件を備えることが可能となったためかなりの企業が移行したとみられている。しかし、酒井が述べた様に、監査等委員会設置会社は、必ずしも経営陣を監督する仕組みになり得ていないという課題を残したままである。

ではなぜ、我が国企業の多くがモニタリング型のCG体制に移行しないのであろうか。企業統治の要諦である、「なぜ、誰のために、経営者は監督されるのか」といった企業統治の本質的意義への理解がわが国の経営者に十分進んでいないのだろうか、いやそうではなく、経営者は理屈では理解していても「自らが監督される」という利害の当事者になりうるが故に、率先してモニタリング型のCGを構築しようというインセンティブが働かないが故であらうか。その証左の一つとつとして、日本経済団体連合

会（2009）の「より良いCGを目指して」という提言⁽³⁾において、「取締役会が執行に対して適正な監督を行えるか否かは、業務執行を行わない社外取締役がいるかどうかという以上に、経営に関する知識や経験を有し、当該企業の事業や当該産業についてよく知っているとともに、それらの知識や経験に基づいてタイミングよく適切な発言をすることが出来る能力を持つ取締役かどうかによって左右される」と記している。これは、社外取締役には、監督ではなく、助言（アドバイス）を期待していることを窺がわせている。また、社内や業界の事情に乏しい社外取締役のスキルに対する懸念を暗に危惧し、その様な社外取締役が彼らを監督することへの違和感を示唆している。

わが国のバブル崩壊以前の企業統治は、“経営陣による自律性”によって維持され、メインバンクや株式の持ち合いがそれを支えた。日本企業が、これまで、CGコードの制定、その後の改訂、再改定を受けても、従来の監査役会設置会社に拘っている理由の一端は、これまで、自信をもって企業経営を担ってきたと自認している経営者が、外部の社外取締役によって、経営の肝ともいえるべき人事や報酬を通して自らを監督される立場に置くことへの忌避感や、それが会社にとって最善の選択とは思えないのであろう。これでは、いかに、CGコードが改訂を続けモニタリング型への移行へと誘導して、企業は形だけは整えても、CGコードが期待する「経営者を監督する」仕組みに魂を入れることはできない。

この様な日本企業の経営者の性向をどのように理解すべきか、経営理論の中でしばしば議論される、エイジェンシー理論とスチュワードシップ理論からその切り口を見つけたい。エイジェンシー理論は、すでに幾度と触れてきたことからわかる様に性悪説的な考え方に基づく経

管理論であるのに対して、我が国企業にあてはめられるスチュアードシップ理論は性善説的な考え方に基づく経営理論といわれている。

柏木(2005)は、人間の心理的な要因から、まず内発的動機付けに焦点をあてて、スチュアードシップ理論は、自己実現、成長、達成、忠誠、高い倫理観などの性善説的な考え方に基づいていると語っている。また、個人が組織に対して精神的に一体化する、同一化についても触れ、組織と同一化する経営者は、組織の成功を自分の成功のようにとらえるために仕事の満足度を増やすと記している(2005, 236, 237頁)。つまり、日本の経営者の意識は、自己実現が会社の成功と一体化したものであり、忠誠心をもって献身的に自己実現を果すことが、自己と会社の成長につながると信じて疑わない。その様な彼らにとって、社外取締役という部外者から監督されるというモニタリング型CGは、彼らには受け入れ難い仕組みなのかもしれない。

6章は、なぜモニタリング型に移行しないのかという点をみてきた。しかしながら、筆者が繰り返し述べてきた、ステークホルダーへの配慮を前提として、真に稼ぐ力を取り戻すというCGコードの理念に対して、上述したようなモニタリング型CGに対する忌避感からくる葛藤によって、我が国企業がこれまで一様に受け入れてきたステークホルダー主義は、むしろこれらの喧騒の中にかき消されてしまった様に映る。

7. 監査役会設置会社が抱えるCG上の問題点

CGコードが志向するモニタリング型CGと監査役会設置会社という組織形態との間には、取締役会に求めるCG機能について、基本的な隔たりが存在している。監査役会設置会社は、取

締役会が執行機能も兼ねており、会社の経営基本方針から個々の業務執行の判断に至るまで最高決議機関の取締役会で審議・決定している。それ故、執行機能を兼ね備えた取締役会が自らを監督する、つまり自己評価するという矛盾を孕んでいる。

わが国の企業の大半の社長の任期は、おおむね社内慣行により定められてきた。そして次期社長は前社長の主導の下でほとんど決められている。この結果は、取締役会における社長の絶対権力化を暗黙の裡に形成し、自然と取締役の社長への追従が醸成された。最悪の場合、社長の暴走に苦言を呈する存在がいない、牽制機能のない空白状態が取締役に生まれ「集団思考の罫」という危険性を孕んでいる。さらに、この後継者選びの弊害は、社長が交代した後でも、会長や相談役として社長に影響力を行使続けることである。

また監査役は、取締役会において議決権がなく、社長が監査役の人事権を握っている状態では、独任制とは言え、自ずとその発言内容に制限がかかる。何よりも、CGの要である、経営陣に対する選任・解任が権限外では、ガバナンスの機能を負っているとは言えず、エイジェンシー理論を是とする海外の投資家に監査役会設置会社のガバナンスの正当性を納得させることは至難であろう。

企業の活動がグローバル化し、資本構造が海外投資家に大きく依存していくことが避けられない中で、グローバルスタンダードでもあるモニタリング型CGに向けて、社内事情や業界に精通している社内取締役や常勤監査役と、監督機能を担った社外取締役とが両立する形で、取締役会を構成するような監査役会設置会社へと移行していくことが推測される。このような監査役会設置会社が、取締役会の意思決定においてステークホルダーへの配慮を議論の週

上に上げることを期待したい。

8. おわりに

6章、7章から言えることは、モニタリング型のCGを志向してきたCG改革は、CGの形を整えるに四苦八苦している段階にあり、CG改革は、実質的にはいまだその途上にあるとみてよい。この為、CG改革の成果を語れる段階にはいまだない。また、モニタリング型の形が仮に整ったとしても、我が国において、社外取締役が取締役会の監督を担う形でCGが機能していくかどうか、また、ステークホルダーへの配慮が常に経営の判断の考慮の中に入っているかどうか関心を持って注視していきたい。

しかしながら、一方でCG改革が資本市場改革に重点が置かれ、ともすると、そのことを評価し期待する論調が新聞紙上で散見される中で、社外取締役の監督機能が収益性と資本効率に重点を置き株主還元に向軸足が移るとすれば、ステークホルダーへの配慮について、果たして取締役会において十分に議論され、社外取締役によって監督されるかどうか、これらが短期的にはトレードオフの関係であるだけに懸念は尽きない。企業の持続可能な成長にとって欠かせない企業の存立基盤である社会や環境への課題解決に向き合う姿勢が、CGコードのCGの定義にもかかわらず株主価値向上の名のもとに経営判断の中で希薄化されていくことを大変危惧している。

すでにこれまで触れてきた様に、国内GDPの半分以上を占める国内消費に影響を与える実質賃金の低迷が長きにわたって続き、設備投資や人的資本投資が手控えられてきた。しかし、人的資本投資の減少は、労働生産性の低下を招く結果に繋がった。

また企業の経済合理性の名のもとに常態化した非正規雇用は、我が国に憂慮すべき貧困や

所得格差を生み出し、また経済的困窮から結婚をあきらめる多数の若者の存在が生涯未婚率の増加⁽⁴⁾となって、少子化問題に影を落としている。労働人口の減少が現実のものとなる中で、企業が若い労働力を粗末に扱う余裕はわが国にはないはずだ。また、貧困や格差の拡大は、国内市場の成長を阻害し、まわりまわって企業にとっては、需要不足のデフレ要因となって跳ね返ってくる。さらに、我が国はエネルギーを化石燃料に多くを依存し環境問題は喫緊の課題である。これらの問題は、企業の持続可能性と密接不可分のものであり、企業が社会の公器として解決に注力しなければならない懸案は山積みしている。国民の真の豊かさや幸福は、企業の業績の向上だけをもって測れるものではない。

CGコードが求める取締役会の責務は、株主への受託者責任だけに決してとどまらない。それは、CGコードの“CGの定義”が明確に謳っている様に、ステークホルダーへの配慮、つまり、企業活動において生じる企業の様々な社会的課題の解決は、CG改革の重要な柱であり、そのことはモニタリング型のCGにおいても、その目的の本質は変わらない。

(注)

- (1) 公正取引委員会が企業間の取引の交渉時に企業が守るべき12の行動指針を示した。
(日本経済新聞朝刊、2023.11.30、3面)
- (2) 生命保険協会 「生命保険会社の資産運用を通じた株式市場活性化と持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて」、2022.4、61頁
https://www.seiho.or.jp/info/news/2022/pdf/20220415_4-all.pdf、
(参照2023.12.16)
- (3) 日本経済団体連合会 (2009) 「より良いCGを目指して」の提言、2009.4.14、

<https://www.keidannrenn.or.jp/Japanese/policy/2009/038.html> (参照2023.12.16)

- (4) 生涯未婚率とは、50歳までに一度も結婚しない人の割合を言うが、厚生労働省白書2021年度版によると、2000年の生涯未婚率は男性が12.6%、女性が5.8%であったが、2020年は男性が26.7%、女性が17.5%にまで上昇している。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusho/kousei/20/brackdata/1-1-2.html> (参照2024.1.4)

参考文献

書籍

- 今井祐 (2015) 『コーポレートガバナンス・コード作成ハンドブック』、文真堂
- 井上泉 (2021) 『企業不祥事とビジネス倫理』、文真堂
- 田中亘 (2017) 『企業統治と成長戦略』 宮島英昭編著、東洋経済新報社、11章「企業統治改革の現状と展望」、387頁
- 林順一 (2022) 『コーポレートガバナンスの歴史とサステナビリティ』 文真堂、2、53、61頁
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治—神話と実態』 NTT出版株式会社、15頁

論文

- 海野正 (2022) 「コーポレートガバナンスを巡る最近の動き」、武蔵野大学経営研究所紀要、58頁
- 江頭憲治郎 (2016) 「コーポレートガバナンスの目的と手法」、早法92巻1号 (2016)、98、99、107頁
- 柏木仁 (2005) 「スチュワードシップ理論：性善説に基づく経営理論」、経営行動科学 第18巻、第3号、235-244頁
- 斎藤卓爾・宮島英明・小川亮 (2016) 「企業

統治制度の変容と経営者の交代」RIETI Discussion Paper Series 12-J-039、要旨

- 酒井太郎 (2015) 「日本会社法における簡易型ボード・モニタリング・モデルの新設—監査等委員会設置会社制度—」、21世紀商法論壇、第15回国際会議、清華大学、3、6頁
- 櫻井通晴 (2020) 「コーポレートガバナンス・コードの制定とROE活用の是非」、日本管理会計学会誌、28巻、第2号、4頁
- 樋口晴彦 (2013) 「日本における社外取締役の現状と課題—その独立性と機能の確保を中心に—」、千葉商大紀要2013、66-67、72-74、79頁
- 出見世信之 (2022) 「コーポレートガバナンス改革とサステナビリティの日本企業への影響」、経営哲学第18巻2号 (2022年1月)、99頁
- 三輪晋也 (2010) 「日本企業の社外取締役と企業業績の関係に関する実証分析」、日本経営学会誌 第25号、2010、24頁
- 松田千恵子 (2023) 「企業と株主とのコーポレートガバナンスにおける争点 (1)」、商事法務No.2322、6、7頁
- 宮島英昭・新田敬祐 (2006) 「日本取締役会の多元的進化：その決定要因とパフォーマンス効果」、早稲田大学ファイナンス研究所、Working Paper Series WIF-06-003: Sep. 2006、4-5、7-8、10頁
- 宮島英昭・小川亮 (2012) 「日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか?：取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果」、RIETI Policy Discussion Paper Series 12-P-013、独立行政法人経済産業研究所、22、20、24、25、26頁
- 野間幹晴 (2018) 「社外取締役の導入が企業価値に与える影響」、Hitotsubashi ICS-FS Working Paper Series、2018.2.12、6、7頁

研究発表大会および学会誌の企画運営と論文審査に関する規程

第1条（目的）

本規程は、研究発表大会の企画運営、学会誌の企画編集、論文審査を適正かつ効率的に行うことを目的とする。

第2条（委員会の設置と役割）

- 1, 理事会の下部機構として、次にかかげる二つの委員会を置く。
 - (1) 研究発表大会実行委員会
 - (2) 学会誌編集・論文審査委員会
- 2, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会の企画および運営を行う。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌の企画および編集を行う。
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、次にかかげる事項の審査を行い、理事会に報告する。
 - (1) 研究発表大会の「発表要旨」、「予稿原稿」等および研究発表大会での報告の適否
 - (2) 「学会誌掲載候補原稿」および学会誌への掲載の適否

第3条（研究発表大会の企画運営と審査）

- 1, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会を企画し、大会のプログラム、発表予定者数、発表候補者と「発表要旨」、「予稿原稿」等を学会誌編集・論文審査委員会に提出し、学会誌編集・論文審査委員会に審査を依頼する。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、第5条に定める「研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準」に基づき、「発表要旨」、「予稿原稿」等を審査し、研究発表大会での報告の適否について審査し、理事会に報告する。
- 3, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、報告の適否について最終決定し、研究発表大会実行委員会に指示する。
- 4, 研究発表大会実行委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第4条（学会誌の企画編集と審査）

- 1, 学会誌編集・論文審査委員会は、第6条に定める「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、学会誌掲載候補原稿を審査し、学会誌への掲載の適否について審査し、理事会に報告する。
- 2, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、学会誌への掲載の適否について最終決定し、学会誌編集・論文審査委員会に指示する。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第5条（研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告の適否については、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、報告の適否を決定する。
 - ① 経営倫理に関わるテーマであること

- ②統一論題または社会の関心にこたえるものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑤新規研究者の発掘、育成に資するものであること
 - ⑥その他理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 2, 学会からの発表依頼者、研究部会からの発表推薦者、一般発表希望者の数、学会の会場と日程とスケジュール等を考慮して決定した当該年度の大会発表者総数枠の範囲におさまるよう研究発表者の数、発表時間等を調整するものとする。

第6条（学会誌掲載論文審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告者は、学会誌掲載候補者となり、研究報告内容を「学術論文」として取り纏め（学会誌掲載候補原稿という）、学会誌への掲載を申請することができる。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、必要に応じて、コール・フォー・ペーパー（CFP）方式で、学会員に対して学会誌掲載論文を公募することができる。CFP方式の運用については、別途定められた「CFP方式での論文募集に関する内規」に従うものとする。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は学会誌掲載候補原稿について、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、学会誌への掲載の適否を決定する。
 - ①経営倫理に関わるテーマであること
 - ②学術専門誌である学会誌に掲載する学会報告として適切なものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④学術論文としての形式（学会誌論文執筆基準をいう）と内容（独創性、証明・論理性、実践性をいう）を具備していること
 - ⑤学会誌編集・論文審査委員会が必要と認め、特定の掲載候補論文に関し、学会内外の専門家2ないし3名をレフェリーとして指名し審査させたときは、その査読にもとづく助言・指導による訂正を受け入れること。
 - ⑥著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑦その他、理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、研究発表大会報告者、学会からの投稿依頼者の数、学会誌の許容総頁数および許容費用等を総合的に考慮して決定した学会誌の総頁枠の範囲におさまるよう、学会誌の掲載論文の数および頁数を調整するものとする。
- 5, 投稿論文は未発表論文に限る。
- 6, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術論文とは性格を異にするが、政策的もしくは実践的に意義のある主張や提言等がなされているものを、学会誌の「論説」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。
- 7, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術的論文としては未完成の研究覚書、調査研究継続中の考察、資料的価値の高いもの等を学会誌の「研究ノート」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。

編集後記

日本経営倫理学会第31回研究発表大会は、本学会の村山元理・常任理事（駒澤大学）のご協力のもと、2023年6月10日～11日にかけて、駒澤大学駒沢キャンパスで開催されました。ハイブリッド報告も併用して、昨年につき対面開催となりました。

本誌は、この研究発表大会での発表者から寄せられた学会誌投稿論文等23本（論文19本、研究ノート2本、論説1本、区分不明1本）及びコール・フォー・ペーパー（CFP）形式で公募した論文10本の合計33本から、公正かつ厳正な審査を経て選ばれた24本（論文14本（うちCFP4本）、研究ノート7本（うちCFP3本）、論説3本）を本誌で掲載するものです。掲載論文等数は前号の21本よりも3本多くなりました（投稿論文等総数は5本増加）。近年は若手研究者を中心に、理論的研究、実証的研究いずれも質の高い優れた論文の投稿が増えている印象です。

第31回記念研究発表大会の統一論題「伝統文化・思想と経営倫理」のシンポジウム概要については、大会実行委員長を務められた村山理事に執筆していただきました。これは本誌の冒頭を飾るものです。

論文審査にあたっては、本学会の「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、それぞれの候補原稿について2名の匿名の査読者が一次及び二次審査を行い、その審査結果を集約し、論文審査・学会誌編集委員会が学会誌への掲載の可否を最終判断したうえで、理事会に報告しました。論文審査の過程で、論文審査・学会誌編集委員のほか、研究発表大会の会場別司会者や学会理事、学会会員の先生方に査読（再査読含む）のご協力をいただきましたことに、心より御礼申し上げます。

本誌の編集作業にあたっては事務局の河口洋徳（常任理事）氏のお力添えを得ました。また紙面校正と仕上げにあたっては例年通り、第一印刷株式会社様のお世話になりました。厚く御礼申し上げます。

なお本誌は前号からデジタル版のみの出版となっています。

高浦 康有

2023年度論文審査・学会誌編集委員会：

高浦 康有（委員長）、村山 元理、小方 信幸、狩俣 正雄、高田 一樹、斎藤 悦子、水村 典弘、文 載皓、鈴木 貴大

日本経営倫理学会誌 第31号

2024年3月30日

編集・発行 日本経営倫理学会

事務局：〒112-0012 東京都文京区大塚5-3-13

一般社団法人学会支援機構内

連絡先：info@jabes1993.org

ホームページ：https://www.jabes1993.org
