

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

# 中小企業における CSR の推進と トップマネジメントのあり方

藤近雅彦

## 目次

<b>序章</b>	4
<b>第1章 中小企業におけるCSR</b>	
はじめに	6
1-1 中小企業がCSRに取り組む意義	6
1-2 中小企業におけるCSR活動の現状	8
1-2-1 CSRに対する認知と普及	8
1-2-2 企業規模による違いと取り組みの契機	9
1-3 小括	10
<b>第2章 中小企業のCSRとトップマネジメント</b>	
はじめに	11
2-1 中小企業のCSRにおけるトップマネジメント	11
2-1-1 ビジョンとコミットメント	11
2-1-2 共有化とシステム化	12
2-2 CSR導入におけるトップの意識と行動 ～「5段階推進ステップ」をもとに	13
2-3 分析の方法と流れ	15
<b>第3章 CSR先進中小企業に対する調査</b>	
はじめに	17
3-1 株式会社仁張工作所の事例	17
3-1-1 CSR活動の現況	17
3-1-2 CSR活動導入の経緯	18
3-1-3 CSRの導入と推進におけるトップマネジメントの特徴	19
3-2 株式会社マルトの事例	22
3-2-1 CSR活動の現況	22
3-2-2 CSR活動導入の経緯	23
3-2-3 CSRの導入と推進におけるトップマネジメントの特徴	24
3-3 油藤商事株式会社の事例	26
3-3-1 CSR活動の現況	26

3-2-2 CSR 活動導入の経緯	28
3-3-3 CSR の導入と推進におけるトップマネジメントの特徴	29
3-4 S 社の事例	31
3-4-1 CSR 活動の現況	31
3-4-2 CSR 活動導入の経緯	32
3-4-3 CSR の推進におけるトップマネジメントの特徴	32
3-5 先進事例における意識と行動の特徴の比較	32
<b>第 4 章      トップマネジメントについての考察</b>	
はじめに	34
4-1 第 1 ステップ「CSR の導入を強く決意する～企業理念を確認し定着させる」	34
4-2 第 2 ステップ「重点課題を決定する～目標を設定する」	35
4-3 第 3 ステップ「推進体制を確立する～従業員に対する意識付けを行う」	36
4-4 第 4 ステップから第 5 ステップへ「ステークホルダーに対する適切な情報開示を行う」	37
4-5 5 つのステップにおけるトップの役割	38
<b>終章</b>	<b>39</b>
参考文献	40
謝辞	41
添付資料	42

## 序章

CSR の概念は、もともとヨーロッパの教会が投資先を選定する際にタバコやアルコール、武器など、教義に沿わない製品に関連する企業を排除したことに端を発し 1980～1990 年代に世界に広まったものである。わが国においては、1996 年に ISO14001 が制度化されたことなどをきっかけに、環境問題に対して企業はどう対応すべきかが問われ始め、その対象を拡大する形で CSR に関する議論が行われるようになった。特に 2003 年は、ソニーや松下電器、キヤノン、リコーなど、グローバルな市場で企業活動を推進する大手企業が、経営基盤の強化を目的として CSR（企業の社会に対する責任）の考え方を経営方針に盛り込むことを決定したことなどから、日本における「CSR 元年」といわれた。それ以降、これらの先進的な企業にならって CSR をうたう企業の数も年々増加しており、CSR の専任部署を設置したり、それまで発行していた「環境報告書」に社会性報告や経済性報告を取り入れたり、個々のステークホルダーとの関係を軸にした編集方法を取り入れるなどの改善を施して「CSR レポート」や「サステナビリティレポート」に名称を改める例も枚挙にいとまがない。

一方、談合やリコール隠しといったコンプライアンス違反は、あい変わらず続発している。また、温室効果ガスの排出抑制を図ろうとする京都議定書の発効を受けて企業の環境活動への関心も高まる一方である。企業が社会に対して果たすべき責任は、年を追うごとに大きくなりつつある。

2005 年 10 月に日本経済団体連合会は、規模・業種を問わず日本のあらゆる企業に対して『CSR 推進ツール』を発表している。その目的について、同ツールでは「企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につながる」とし、大企業から中小企業にいたるすべての企業に対して CSR を積極的に導入することを推奨しているが、これも CSR を一層重視しようとする社会の動きとそれに呼応する産業界の趨勢を反映したものといえるであろう。

しかしながら現実に目を転じると、大手企業に比べて中小企業においては CSR への対応の遅れが目立っている。この点は、『CSR 推進ツール』とほぼ同時に日本経済団体連合会が発表した『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』においても指摘されている。大企業に比べると、中小企業には経営資源に制限があるのは事実である。しかしながら、わが国の産業界における中小企業の位置付けの重要性を考えると、中小企業の間には CSR の実践が根付かなければ、日本の産業界に定着したとはいえない。換言すれば、中小企業への浸透こそが、ヨーロッパ生まれの CSR が日本の企業風土に“帰化”できるか否かの試金石といえるであろう。そこで、本研究では中小企業への CSR の導入と定着を図るうえでの課題について、とくにトップの意識と行動に着目して論じることとする。

CSR は、ステークホルダーの視点を重視した経営改善のスタイルの一つととらえることができる。この考え方に立てば、一般的なトップマネジメントについての方法論が CSR の導入においても当てはまると考えるのが自然であるといえよう。しかし、一方で CSR の導入においては、トップの強い意識がことさらに重要であるともいえる。その理由としては、中小企業の経営全般においては、トップ自身の方針や考えに負う部分が大きいことがあげられるが、CSR についてはとくに以下のような点も挙げられる。

すなわち CSR とは、①経営の根幹に直結したテーマであること、②そのベースとなる企

業風土がトップによって醸成されること、③全社員を巻き込んで全社的に展開すべき活動であること、④顧客、従業員、取引先、地域住民、ほかに行政や求職者といった幅広いステークホルダー（利害関係者）との関係において規定されるものであること、⑤具体的な活動においても、ステークホルダー相互間の関連やプライオリティの調整が重要であること、などである。それゆえに、ミドルやローワー主導では、活動そのものがうまく機能しないことが多いと考えられる。

そこで本研究では、中小企業がその強みを生かしてCSRを実践するうえで大きなポイントとなる「トップの意識と行動がどうあるべきか」について、CSRに対して先進的な活動を行っている中小企業経営者に対するインタビュー調査などを通じて明らかにしたい。

論文構成としては、第1章でわが国の中小企業に対してCSRへの取組みが期待される背景と、実際にはどのような活動が行われているのかについての各経済団体などの調査結果を概観する。第2章では、トップマネジメントのあり方についての先行研究をレビューした後に、CSRの推進においてトップが果たすべき役割とその課題を考察する。第3章では、CSRの分野で一定の評価を得ている中小企業に対するインタビュー調査の結果をもとに、それら企業におけるトップの意識と行動が実際にどのようなものであったかを明らかにし、その特徴を客観的・記述的に抽出したい。また第4章では第3章でのケースを比較しながら、それぞれの事例においてトップマネジメントの果たした役割について分析と考察を進めることにより、抽象企業のCSR導入におけるトップのあるべき姿を、浮き彫りにしたいと考える。

CSRの重要性が喧伝されるなか、多くの中小企業にとっては、どこから着手すればよいのか良く分からないといわれる。こうした現状にある中小企業のトップに対して、CSRの考え方や活動を定着させる一つの指針を示すことは、持続可能な社会の実現のため、また高いコンプライアンス意識に則った企業経営を推進するうえで大変意義深いことであると考えられる。

筆者は、そのための試論を提示することによって、わが国の経済を担う中小企業に対してCSRへの更なる関心と導入への動機を惹起し、経営基盤の強化につなげることを期待するものである。

## 第1章 中小企業におけるCSR

### はじめに

本章では、まず中小企業がCSRに取り組むことの意義について概観する。次にそれを踏まえて、実際にわが国の中小企業がCSRに対してどのような認識をもち、どう取り組もうとしているのかについて、先行調査・研究などに基づいて明らかにする。

#### 1-1 中小企業がCSRに取り組む意義

現在の日本の産業構造をみると、中小企業への依存率の高さが際立っていることが分かる。総務庁の『事業所・企業統計調査』によると企業数の99.2%が中小企業であり、2005年の『中小企業白書』によれば全就業人口の内の70.2%が中小企業に勤務している。製造業や建設業、運輸業など多数の業種で、大手の企業は下請けや系列という形で多くの中小企業を傘下に抱き、それら中小企業の製造した部品や素材、部材が、大手企業の製品に含まれている。中小企業は、実質的に日本経済を支える“縁の下の力持ち”として頑張っているのである。

近年そうした中小企業に対して、CSRの導入を促すいくつかの動きが見られる。

まずは大手企業によって従来から行われてきた「グリーン調達」の進化である。欧州連合(EU)は、2006年7月に発効したRoHS指令によって、カドミウムや鉛など環境に悪影響を及ぼす6種類の物質をヨーロッパから閉め出した。これにより、家電、精密機械をはじめ海外に大きなウェイトを置く大手メーカーは、グリーン調達へのさらなる対応を取引先の中小企業に対して要求するようになってきた。最近では、コンプライアンスや雇用・労働に関する対策などのCSR活動を要求したり、義務付ける例も次第に多くなってきている。ダウ・ジョーンズ社のサステナビリティ・インデックス2005(Dow Jones Sustainability Indexes)(2005.9.19現在)に選定された日本企業36社を対象に、2005年度に発行されたCSR報告書に基づいて行った調査では「CSR活動そのものについての調査・協力・推進などの要請」を行っている企業が、全体の47%に上ると報告されている(岡田他、2006)<sup>1</sup>。

次に、大手企業が生産拠点を海外にシフトしたことなどから、調達ネットワークがグローバル化している点と、それと表裏をなす形で、国内市場に海外製品が流入していることが挙げられる。こうした変化によって国内外で競争が激化するなか、中小企業は徒に価格競争に巻き込まれないための独自の競争優位戦略の構築が重要になっている。その一つとして、品質管理の強化や環境への配慮などのCSR活動も含まれていると考えられる。さらに、ポストバブル期以後、終身雇用制が崩れつつあることや、仕事に対する労働者の意識の変化から、CSRなどによって一定の評価を得られれば、中小企業であっても優秀な人材が獲得できるようになってきている点も指摘できる。

一方、目をCSR先進国に転じれば、中小企業とCSRの望ましい姿がうかがえる。CSRの発祥の地であるヨーロッパでは、CSRが国家政策の一部となっている国も少なくない。そうした国の一つである英国では2000年以降「CSR大臣」が任命され、政府内のCSR関連プ

---

<sup>1</sup>『中小企業によるCSR推進の現状と課題～さまざまな障害を超えて～』(2006)は、岡田、檜山、柳田と筆者による共同研究をまとめたものである。

プログラムの調整や CSR 年次レポートの発行, 中小企業が CSR に取り組む際のハンドブック(A Handbook for SMEs and SME Advisors)の発行, CSR 実践のためのツールキットの開発など, さまざまな支援を行ったり, EU などとの連携によるグローバルレベルの CSR 普及活動を担当している。また, CSR に関連する団体を通じて議論の活性化を支援したり, 企業の模範的な活動を表彰・奨励するなどの政策を展開し, CSR の普及と充実を図っているとされる。2002年に通商産業省 (DTI) が発表したレポート『地域と社会の問題に対する中小企業の関わり (Engaging SMEs in Community and Social Issues2002)』<sup>2</sup>では, CSR の概念を中小企業にも取り込んでいく考えが示されており, そのことを裏付けるように DTI が 2004 年に設立した CSR に関する教育・啓発機関である「CSR アカデミー」では, 2006 年 7 月までに 800 社以上の中小企業が研修プログラムに参加したとされている<sup>3</sup>。

このように, CSR の先進国では中小企業への CSR 導入が積極的に推進されており, 実際に多くの中小企業が活動を開始していることが分かる。

これらの点を総合すると, 経営資源において制限はあるとはいいながら, わが国においても中小企業が CSR に取り組む意義は大きいといえるだろう。

また視点を変えるならば, 中小企業には CSR に取り組みやすいといえる側面があるともいえる。その第 1 の点は, 規模が小さいために経営者の意向が全社に浸透しやすい点である。CSR の推進にはトップの思いを全員が共有して, ひとつの考え方のもとで進めることが重要であるが, この点, トップの影響力がすみずみに及ぶ中小企業には有利である。次に, 中小企業は業務内容が専門分野に特化しているケースが多く, そのためにステークホルダーも大企業に比べると限定されていることや, 同じ分野で活動する NPO などとのコラボレーションも行いやすいと考えられる。

なお, 本研究においては, 「中小企業」の範囲を, 中小企業基本法第 2 条の定めに従い, 以下のとおり定義する。すなわち, 製造業, 建設業, 運輸業などにおいては, 資本の額, または出資の総額が 3 億円以下の会社, ならびに常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社とする。卸売業については, 資本の額, または出資の総額が 1 億円以下の会社, ならびに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社とする。小売業については, 資本の額, または出資の総額が 5 千万円以下の会社, ならびに常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社とする。サービス業については, 資本の額または出資の総額が 5 千万円以下の会社, ならびに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社とする。

CSR そのものの定義についてもさまざまな議論があり, 提唱する組織や研究者, あるいは企業によって表現は異なっているが, 今回は最も基本的と考えられる欧州委員会 (Commission of the European Communities) (2002) の定義である” CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”

---

<sup>2</sup>英国 通商産業省 (DTI), Business in the Community, 他  
<http://www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/SME.pdf>

<sup>3</sup> エコロジーシンフォニー・ホームページ「CSR Headline 2006 年 7 月号」『英国通商産業省 (DTI) の CSR アカデミー 3 年目にかける意気込み』 (2006)  
[http://www.ecology.or.jp/csr\\_headline/0607.html](http://www.ecology.or.jp/csr_headline/0607.html)



「CSR とは企業が社会問題と環境問題を〈従来の財務問題と同じように〉企業の責務として利害関係者とのやり取りのなかに自主的に取り組むこと」に原則的に拠るものとした。ただしこの定義は一律に適用するのではなく、同定義の基本的な考え方を逸脱しない限りにおいて、環境コミュニケーション大賞や滋賀 CSR 経営大賞といった賞を主催する団体や、各企業の考える定義も含めるものとした。

## 1-2 中小企業における CSR 活動の現状

中小企業の CSR への取り組み状況などについては、すでに経済団体やシンクタンクによるアンケート調査が行われている。またその他に、岡田他（2006）は、独自に実施した中小企業向けの CSR セミナーにおいてアンケートやグループディスカッションを行い、それによる調査・分析を行っている。これらの先行調査で示されている知見について、その主なものを以下に示す。

### 1-2-1 CSR に対する認知と普及

中小企業の CSR に対する取り組み状況は、本当に大手企業に比べて遅れを取っているのであろうか。この点について、2005 年 7 月に東京商工会議所が発表した『「企業の社会的責任 (CSR)」についてのアンケート調査」<sup>4</sup>の結果を見てみたい。この調査は、同会議所の中小企業に対して、大企業と比較しつつ CSR に対する認識、取り組みの実態の把握と課題の抽出、および求められる支援策の分析を行うことを目的として実施されたものである。なお、ここでの CSR は「法令順守に基づいた事業活動により収益を確保することとどまらず、地球環境の保全や(地域)社会とそのメンバーである人間への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であり、同時にその内容を事業上の関係者に説明する必要があるとの概念」と定義している。

ここで指摘されている重要な事項は、次の各点である。

- ①CSR に対する認知度、理解度については、大企業が 100%であるのに対し、中小企業では約 58%と格差があった。
- ②大企業では CSR の意味を重要な経営課題とみる企業が増加している一方で、中小企業はコストとして位置づける企業が多かった。
- ③中小企業では 7 割の企業が法規制の現状を把握しているものの、基本方針の策定、マニュアル化や担当部署・役員の設置といった体系的な取り組みを行っている企業は半数以下と低い。
- ④環境保全の基本方針、認証の取得、環境報告書・環境会計について F、中小企業は大企業に比べて取り組む企業が少ない。
- ⑤中小企業が CSR に取り組めない理由は、人手の不足が最も多く半数に達していた他、コ

<sup>4</sup>『「企業の社会的責任(CSR)」についてのアンケート調査』(2005年7月12日)調査対象は、東京商工会議所会員の中小企業(資本金1千万円超の法人企業で、中小企業基本法の中小企業の範囲に定められている資本金基準(業種により異なる。最高3億円)を充足する企業を母集団として系統抽出)4,209社、東京商工会議所議員企業の大企業(資本金3億円超の株式会社)109社であり、調査期間は、2005年2月10日から同年3月8日までである。中小企業は798社(回答率19.0%)、大企業65社(回答率59.6%)であった。

ストの増加予想(収益悪化, 資金不足)が上位を占めた。

- ⑥中小企業の中でも、規模が小さくなるほど、あるいは収益状況が良くない企業ほど、CSR への認知度・自己評価が低い。
- ⑦中小企業では経済的な支援策(減税, 補助金, 資金調達の優遇)を必要とみる企業が半数を超えた。

岡田他(2006)では、独自に開催した中小企業向けのCSRセミナーを利用して、参加者である中小企業の経営者や担当者に対してアンケートとグループディスカッションによる調査<sup>5</sup>を実施して、その結果を発表している。

指摘されている重要な事項は、次の各点である。

- ①CSR に対する認識については「少し知っていた」と「あまり知らなかった」の回答が同数で、この2つでほぼ9割を占めた。
- ②CSR への関心については、「非常に関心を持っている」と「少し持っている」で9割を占め、その理由は「世の趨勢」や「トップの意思」「顧客, 取引先の要求」など多様であった。
- ④CSR への取組みに関しては、「少し取り組んでいる」が5社、「あまり取り組んでいない」が3社と、大手企業に比べると取組みが遅れている感が否めない。
- ⑤CSR 遂行上の障害については「社員の意識不足」「経営資源(人, カネ)の不足」「知識及び情報の不足」「トップの意識不足」に回答が分かれた。
- ⑥また、グループディスカッションでも、阻害要因として「経営理念が確立していない」「確固たるリーダーシップが存在しない」「何をやればいいのか、判然としない」「コストがかかりすぎる」などの意見が出ている。

以上の2つの調査から、中小企業においてはCSR に対する認知や普及度が全般に低く、その理由としては人手やコストといった経営資源を挙げる企業が多いことが分かった。

#### 1-2-2 企業規模による違いと取組みの契機

では、同じ中小企業のなかでも企業規模の違いによって、CSR に取り組む比率は変化するのであろうか。みずほ総合研究所は「CSR(企業の社会的責任)は普及するか～当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題」<sup>6</sup>と題した調査の結果を2005年10月に発表している。この調査は、大企業から中小企業まで幅広い企業を対象に、CSR に関する企業アンケートを実施し、CSR に対する日本企業の取組み状況や課題の実態を明らかにすることとしている。この調査では、次のような点が指摘されている。

- ①CSR への取組みの比率は企業規模が大きいほど高くなっており、大企業では約6割が積極的に取り組んでいるが、従業員数が10～50人の企業では積極的な取組みは約2割にとどまっている。

<sup>5</sup>2006年2月16日の14時から17時まで大阪商工会議所 北・都島・福島支部にて開催。参加者は、一般企業7社の他に、金融機関, コンサルティング会社, 調査会社の各代表者など計11名。

<sup>6</sup>みずほ総合研究所『みずほレポート』(2005年10月12日発行)

みずほ総合研究所会員企業を従業員数10～50人, 51～100人, 101～200人, 201～300人, 301～1,000人, 1,001人以上の6区分に分け、各々400社ずつ無作為抽出。合計2,400社。有効回答数は619社(有効回答率25.8%)で、回答は、各階層で14.5～18.3%に分布。従業員300人未満405社, 301人以上209社(無回答5社)。上場会社20%, 非上場会社80%であった。

- ②中小企業の中でも、従業員数が100名以上の企業では、過半数が取り組みを開始している。
- ③取り組みをはじめる契機は、企業規模に関わらず「トップの方針」が60%以上と高い割合を示している。またとくに企業規模が小さい企業において「親会社・取引先からの要請」が目立っている（従業員数10～50人の企業では22.9%で第3位。101～200人の企業でも21.2%で第3位である）。
- ④CSRに取り組んだメリットについて、「士気の向上」「知名度向上」を上げる企業が多いが、とくに従業員数10～50人の企業では「さまざまなトラブルが減少した」「売上が増加した」といった回答が、他の規模の企業に比べて多い。

このように、中小企業のなかでも規模が大きくなるとCSRに取り組む例は増えており、すでに実施している企業ではそのきっかけとして「トップの方針」と答える例の多いことが示されている。

### 1-3 小括

先行調査や研究から浮かび上がってくるのは、情報が少ない中で戸惑いながらもCSRに関して取り組もうとしている中小企業の姿である。その契機は主に「トップの方針」と「取引先からの要請」であるが、反面、大手企業に比べて経営資源や情報に乏しく、どのように着手して良いのか分からないという悩みを抱えていることもうかがえる。

そこで次章以降では、こうした障害を乗り越えて力強くCSRを推進していくにはどうすればよいのかについて、トップマネジメントのあり方から考察してみたい。

## 第2章 中小企業のCSRとトップマネジメント

はじめに

本章では、中小企業のCSR推進においてトップのマネジメントに委ねられる役割について考察する。まず、組織論の視点からトップマネジメントの重要性について明らかにしたい。次に、CSR経営が体現化されるプロセスにおけるトップの意識と行動について示した「CSRの導入から発展に至るトップマネジメント推進モデル」を仮定して、第3章におけるインタビュー調査のスキームとする。

### 2-1 中小企業のCSRにおけるトップマネジメント

#### 2-1-1 ビジョンとコミットメント

CSRは経営の根幹に直結しているうえに、トップからボトムに至るまで全社的に展開すべき活動である。このことから、CSRの導入とは企業の組織文化の変革の1つのスタイルと捉えることができる。

金井(2004)では、組織変革におけるリーダーシップの要件の1つとして、ビジョンの大切さを掲げ「どんな組織にしたいのか、どんな姿をめざすのかは、やはり言葉で表現しなくてはならない。聖書に『はじめに言葉ありき』とあるように、『ビジョンに言葉ありき』といえる。思いを言語化できることは、変革や運動のリーダーシップを執るうえで重要なことだ」(50頁)と、成文化されたビジョンを掲げる重要性を指摘している。

では、CSRの導入における「成文化されたビジョン」とは何であろうか。それには2つがあると、筆者は理解している。まず1つ目は、CSRの考え方に基づく企業経営のあり方を指し示すという意味から、経営理念である。伊丹・加護野(2003)では「経営理念とは、二つのことについての基本的考え方である。第一は、組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)。第二は、経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方。つまり、組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念。その二つの部分から経営理念は構成されている」(347頁)と定義し、経営理念は企業の理念と行動の規範性の両側面を有することを指摘している。さらに「組織の人々の間に存在する組織文化の中に経営理念が浸透してはじめて、経営理念はモチベーションにも、判断にも、コミュニケーションのためにも組織的意義をもつ」(349頁)と、経営理念が従業員の意識に深く浸透することの重要性について触れている。この経営理念を作り、社内に浸透させるのもトップにしかできない大切な役割である。まさに経営理念を組織の価値観として浸透させるために、経営者は日々、努力しているのである。

「成文化されたビジョン」の2つ目は、CSRを導入することで会社をこのように変えるという「理想とする未来像」であろう。何のためにCSRを導入するのか、CSRの導入によって会社はどのように変化し、従業員に対してはどんなメリットがあるのかについて、トップは具体的に示すことが必要である。

金井(2004)の説く組織変革におけるリーダーシップの要件の2つ目は「強力なコミットメント」である。一般に「コミットメント」とは「関与」あるいは「確約」と訳されるが、ここでの意味は「自ら積極的に関与し、その結果に対してはリーダーの名において確約し、もしも未達の場合は自らが責めを負う」ことと解してよいであろう。リーダーは自

らリスクを取り、本気で責任を負うほどの強い意識が求められると、その役割の重要性を指摘している。たとえばコンプライアンスに関して現場では従業員が判断に迷うケースが、しばしば生じる。そうしたときに、その一つひとつについてトップが「当社はこうする」という明確な態度を示し続け、その結果についてもリーダーとして責任を持つ必要があるといえよう。さまざまな行動指針を示すガイドラインがあったとしても、実際の運用にはこうした明確なリーダーシップが不可欠である。積極的なコミットメントの積み重ねが従業員に対する指針となり、組織風土の変革につながるのである。

### 2-1-2 共有化とシステム化

次に、組織文化たる価値観を共有化（浸透・定着）する過程におけるトップマネジメントの要件としての「価値観などの共有化」と「活動のシステム化」について考えてみたい。

CSR においては、経営理念にベースを置く具体的な活動、たとえば環境保全やコンプライアンスなどに対する理念が従業員の間で共有されることが重要である。いったん共有化した理念はさらに強固なものとなり、個々の取組みが加速される。これによって、従業員の日々の行動を自発的に制御するとともに、浸透度の低い従業員に対する拡大や深化も期待できる。伊丹・加護野（2004）では、組織文化の2つの定義、すなわち価値観とパラダイムの両方に共通する共有の手段として、次の5つ（362頁）を挙げている。それは、

- ①分かりやすくかつ理想を感じさせる言葉での表現
- ②具体的行動の共有
- ③象徴の共有
- ④教育
- ⑤選抜

である。CSR の導入を図るうえにおいても、これらの方法を効果的に織り込みながら推進していくことが大切であると考えられる。①の「分かりやすくかつ理想を感じさせる言葉での表現」は、前項で述べた「ビジョン」に同義と捉えられるであろう。次に②の「具体的行動の共有」は、ISO の導入に向けて全社が一丸となって努力をしたり、近隣の清掃を行うなどの例が挙げられるが、トップマネジメントの観点からは、トップ自らが先頭に立つて行う姿勢が特に重要であると考えられる。③の「象徴の共有」は価値観やパラダイムを象徴する「何か」の存在である。トップには常に行動や判断の基準となる規範性が求められる。ましてや、企業の存在意義や経営の根幹に関わる CSR においては、経営者の姿勢が活動のコアとなるべきであろう。トップにはまさに「象徴」そのものとなりうるだけの、高い意識が求められるのであると解せられる。④の「教育」はコンプライアンスや環境保全についての社内研修などであるが、大切なことは繰り返し継続的に行うことであり、トップも従業員と共に受講することなどが求められる。また⑤としては、採用時などにおける人の「選抜」が挙げられている。これらを織り込んで組織内における価値観の共有化を推進することが、トップのリーダーシップの3つ目の要件となる。

最後に「活動のシステム化」について述べる。CSR は導入するだけでは意味がない。取り組み内容をスパイラルアップしながら継続してゆくことが条件となる。そのためにトップは、ISO14001 やエコアクション 21 といったマネジメントシステムに代表されるように、CSR を日常業務のシステムに乗せることが必要である。これによって活動は業務の一部と

なって継続することが期待できる。伊丹・加護野（2004）においても、組織文化が定着しない原因として「トップの具体的なコミットメントの不足」「具体的行動による共通体験の不足」に並んで「評価などの経営システムの条件の不足」（365 頁）が指摘されている。筆者は、こうした仕組み作り、すなわち「活動のシステム化」がトップの役割の 4 つ目の要件と考える。

## 2-2 CSR 導入におけるトップの意識と行動

### ～「5 段階推進ステップ」をもとに

岡田他（2006）では、CSR の導入と実践に関する 5 段階の推進マネジメントとして「CSR への取組みのレベルにおける課題と推進マネジメントの方法」（52 頁）を提唱している。これは、中小企業に向けた CSR セミナーの会場におけるアンケートとヒアリング調査、さらに CSR に対して先進的な取組みを行っている中小企業 2 社に対するインタビューなどから得られた知見をもとに、中小企業が CSR を実践的に推進していく上での課題と具体的取組み内容についてのひとつのモデルを示したものである。

そのフローは「CSR の意義を知る」第 1 ステップに始まる。ここでは「CSR に取り組む意義の理解」など 5 つの課題が掲げられ、それらをクリアする中で活動が前進するとされている。以下同様に「取り組むべき重点課題および遂行手段を決定する」第 2 ステップでは「重点課題の抽出と絞り込み、決定」など 2 つの課題、「具体的な行動を開始する」第 3 ステップでは、「従業員の関心喚起」をはじめとする 5 つの課題、「目に見える成果が出る」とする第 4 ステップでは「経営リソースの維持、拡大」など 5 つの課題、そして「CSR が経営理念と整合し、本業のなかに組み込まれている」第 5 ステップに至って、CSR 経営が一応は定着したとの認識を示し、ここでは「パフォーマンスの維持向上」を課題として掲げている。

このように、導入から定着に至る 5 段階を設定して、課題と推進マネジメントを明らかにしている点が、同モデルの特徴である。表 2-1 に「CSR への取組みのレベルにおける課題と推進マネジメントの方法」を示す。

表 2-1 CSR への取組みのレベルにおける課題と推進マネジメントの方法

	CSR 推進レベル	CSR の意義を知る
第 1 ステップ	推進における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR に取り組む意義の理解</li> <li>・ 先進他社の取組調査、確認</li> <li>・ 企業活動における CSR 側面の洗い出し</li> <li>・ トップの意識改革、決意</li> <li>・ 経営理念の確認（見直し含む）・定着</li> </ul>
	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR 教育</li> <li>・ セミナーなどへの参加</li> <li>・ 現状の把握</li> </ul>
第 2 ステップ	CSR 推進レベル	取り組むべき重点課題および遂行手段を決定する
	推進における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重点課題の抽出と絞り込み、決定</li> <li>・ 数値目標の設定</li> </ul>
	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の「CSR 推進事項マトリックス」の作成</li> <li>・ トップのコミットメント</li> <li>・ パフォーマンス測定方法の決定</li> </ul>

第2ステップ	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営課題としての取組み</li> <li>・ステークホルダー・エンゲージメント</li> </ul>
第3ステップ	CSR 推進レベル	具体的な行動を開始する
	推進における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の関心喚起</li> <li>・経営リソースの確保</li> <li>・推進体制確立</li> <li>・効果の測定方法の確立</li> <li>・パフォーマンスの向上</li> </ul>
	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員教育</li> <li>・専門部署設置, 役割分担の明確化</li> <li>・CSR 報告書, 環境報告書等の発行</li> <li>・ISO14001, エコアクション 21 の取得活動</li> <li>・環境会計の導入</li> </ul>
第4ステップ	CSR 推進レベル	目に見える成果が出ている
	推進における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営リソースの維持, 拡大</li> <li>・CSR 風土の醸成, 定着</li> <li>・取組みの全社展開</li> <li>・独自の CSR モデルの確立</li> <li>・更なる高みへ</li> </ul>
	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金調達</li> <li>・設備投資</li> <li>・ステークホルダーの認識深化</li> </ul>
第5ステップ	CSR 推進レベル	CSR が経営理念と整合し, 本業のなかに組み込まれている
	推進における課題	・パフォーマンスの維持向上
	具体的取組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化をふまえた重点課題の再検討</li> <li>・本業の業績目標や品質マネジメントのなかに CSR の考え方を組み込み, スパイラルにレベルアップ</li> </ul>

次に、2-1 で掲げた「成文化されたビジョン」「強力なコミットメント」「価値観の共有化」そして「活動のシステム化」というトップマネジメントの4つの要件を踏まえて、この5つのステップとの整合性を確認してみる。すると、まず初期段階の第1および第2ステップでは「経営理念の確認と定着」「重要課題の抽出と絞込み, 決定」「数値目標の設定」などがあり、これらは「成文化されたビジョン」の創造と定着に相当することが分かる。また「強力なコミットメント」としては、第2ステップに「トップのコミットメント」という課題が設定されている。そしてこれらは、トップがCSRの意義を知り、意識を改革し導入を決意した結果であることも示されていると考えられる。

そして「価値観の共有化」については、第1ステップに「CSR教育」や「セミナーなどへの参加」が出ているが、より色濃く認められるのは第3および第4ステップである。すなわち「従業員の関心喚起」などを目的とする「役割分担の明確化」や、「CSR報告書の発行」「CSR風土の醸成・定着」などの策が講じられているのがそれに当たる。また「活動のシステム化」に相当する課題としては「役割分担の明確化」や「ISO14001などのマネジメントシステムの取得」が相当することが分かる。

このように岡田他(2006)のCSR推進モデルはトップマネジメントの4つの要件にかなり則しており、序盤から中盤にかけては「成文化されたビジョン」「強力なコミットメント」から「価値観の共有化」が、そして中盤以降には「価値観の共有化」や「活動のシステム

化」に重点がシフトしてくることもうかがえる。しかしながら、このことは、決して中盤以降は「成文化されたビジョン」「強力なコミットメント」が重要でないというのではなく、これらも継続的に大切なことであるが、軸足は「価値観の共有化」や「活動のシステム化」に移ってくると解するのが適切である。

### 2-3 分析の方法と流れ

以上の知見をもとに、筆者は中小企業において CSR 経営が体現化されるプロセスにおけるトップの意識と行動のあり方について示した「CSR の導入から発展に至るトップマネジメント推進モデル」を仮定した。その内容を、表 2-2 に示す。

表 2-2 CSR の導入から発展に至るトップマネジメント推進モデル

第 1 ステップにおける トップの意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR を自社に導入する意義を理解する</li> <li>・ CSR の導入を強く決意する</li> <li>・ 経営理念を確認し定着させる</li> <li>・ CSR による理想の将来像を描く</li> <li>・ ステークホルダーに対しコミットメントを行う</li> </ul>
第 2 ステップにおける トップの意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重点課題を決定する</li> <li>・ 目標を設定する</li> </ul>
第 3 ステップにおける トップの意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 推進体制を確立する</li> <li>・ 従業員に対する意識付けを行う</li> </ul>
第 4 ステップにおける トップの意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメントシステムなどにより、本業への織り込みを図る</li> <li>・ 自社独自の CSR 活動を確立する</li> <li>・ ステークホルダーに対する適切な情報開示を行う</li> </ul>
第 5 ステップにおける トップの意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本業の中で、CSR 活動が維持継続できる形を確立する。</li> </ul>

ここでは、先の 5 ステップで掲げられた課題の中から、トップの意識と行動として重要と考えられる項目を挙げてモデルとしている。すなわち、第 1 ステップでは「CSR を自社に導入する意義を理解する」などの 5 項目、次の第 2 ステップには「重点課題を決定する」などの 3 項目、第 3 ステップでは「従業員に対する意識付けを行う」など 2 項目、第 4 ステップでは「従業員に対する意識付けを行う」など 2 項目、そして「本業の中で、CSR 活動が維持継続できる形を確立する」第 5 ステップに至るものである。

本研究の目的は、中小企業の CSR 実践におけるトップの意識と行動のあるべき姿を明らかにすることである。この目的を果たすために、先の推進モデルを踏まえつつ、第 3 章で CSR に対して先進的な活動を行っている中小企業のトップに対するインタビュー調査を行い、特徴の抽出を行う。そして第 4 章では、第 3 章で得た特徴について分析・考察することで、トップの意識と行動のあるべき姿を明らかにしていく。

なお、この「CSR への取組みのレベルにおけるトップの意識と行動のモデル」は、本論文の第 3 章において先行事例の意識と行動についての課題を分析するための試論として、導入から定着に至る道筋の一つの類型を示したものである。CSR の導入を図ろうとする中小企業に対して、これらすべての項目を順序立ててクリアすることが必須であるとする意図のないことを、あらかじめ断っておきたい。

インタビュー調査に先立っては、事前に対象企業のホームページや文献資料などに基づ



き可能な限り事前調査を行った。インタビューのフレームは、まずインタビュー先企業の CSR 活動に関する概括的な質問によって活動のアウトラインを聞き出す。引き続き、CSR 活動の導入と推進を通じてのトップの意識と行動について聞き出すこととした。ここでの質問内容は「CSR の導入から発展に至るトップマネジメント推進モデル」を踏まえ、概ねステップに沿った形で掘り起こすように努めた。またトップの具体的な活動内容は企業によって異なるため、半構造化インタビューの形をとることで特徴が抽出しやすくするように配慮した。そして最後に総括的な質問により、トップ自身に自らのマネジメントについての評価や感想を明らかにすることとした。インタビューのフレームを、表 2-3 に示す。

表 2-3 インタビューのフレーム

活動に関する概括的質問	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重点課題</li> <li>・ 導入着手時期</li> <li>・ 取組み体制</li> <li>・ 成果に対する評価</li> </ul>
活動を行ううえでの経営者の意識と行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR を意識した契機</li> <li>・ 自社の問題に対する認識</li> <li>・ 成果に対する予想</li> <li>・ 重点課題の決定における役割と課題</li> <li>・ 目標設定における役割と課題</li> <li>・ 推進方法と体制の決定における役割と課題</li> <li>・ 従業員に対する働きかけにおける役割と課題</li> <li>・ CSR 活動の確立と定着における役割と課題</li> <li>・ 推進する上でのこれまでの課題と解決</li> <li>・ 現状の課題</li> </ul>
総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者としての意識と行動に関して、最も大切と考える点</li> <li>・ 自らの姿勢と行動に関して、評価できる点と反省すべき点</li> </ul>

## 第3章 CSR 先進中小企業に対する調査

### はじめに

本章では、CSR に関して先進的な活動を行っており、その結果が第三者に認められた中小企業のトップに対して行ったインタビューをベースに、その活動の現況と CSR 導入に至った経緯をまとめる。そしてそれらから、当該企業での CSR 導入と推進におけるトップマネジメントの特徴を抽出する。なお、インタビューの年齢は、調査当時のものである。

#### 3-1 株式会社仁張工作所の事例

株式会社仁張工作所<sup>7</sup>は、大阪府下でもとくに中小メーカーが多いことで知られる東大阪市に本社を置く板金加工メーカーである。現在は創業2代目の仁張正之氏（46）が社長を務めている。同社は、2003年の6月に環境省が中小企業向けに展開するエコアクション21のパイロット事業者として、東大阪市で最初の認証を取得した。その一環として発表した『2005年度環境活動レポート』が第9回環境コミュニケーション大賞 環境活動レポート部門優秀賞を受賞したことなどから CSR の先進企業と考え、調査対象とした。

##### 3-1-1 CSR 活動の現況

仁張社長は、1996年の社長就任に際して、新たに経営理念を制定した。これは、企業の存在理由や社会的目的、経営に当たっての基本的考え方、基本的姿勢を示すもの、企業経営を行ううえでもっとも重要なものであり、仁張工作所が「継続して存続し続けるための進むべき方向、考え方、夢の源」と位置づけられている。ここにおけるポイントは、短期的な利益よりも、長期的な利益を重視することにある。つまり、その活動が長期的な利益を生み、それによって会社が継続して存続し続ける可能性を拡大するか否かが価値判断の基準である。以降同社では「理念追求型の会社経営」をモットーに掲げ、毎週月曜日の全体朝礼で唱和するだけでなく、会議の場でも「理念に照らして考えよう」と自らにも従業員にも問いかけ、日常的に参照している。また、新入社員の面接時においても経営理念の内容を示して理解と共感を示せる者を選抜するなど、定着に努めている点が特徴的である。

品質管理の徹底と地域・地球環境保全を重点テーマに掲げて推進している同社の CSR 活動も、この考え方に即しているといつてよい。すなわち、品質の管理はメーカーの生命線であり、環境の保全は地域に密着して事業活動を行う中小企業としての存続の条件という認識が根底にある。

品質管理と環境保全の活動の軸となっているのは、品質マネジメントシステムの国際認

---

<sup>7</sup>株式会社仁張工作所の概要

創業：1964年(昭和39年)10月1日

資本金：1,000万円

事業内容：板金加工による保管庫、キャビネット、デスクなどの設計・製造、各種精密板金加工

従業員数：81名（アルバイト、パート含む）2004年5月現在

本社所在地：大阪府東大阪市水走3-14-6

インタビューは、第1回目を2006年3月15日の午前10時から約2時間、仁張正之社長と品質保証部部長の作田正昭氏に対して実施し、さらに第2回目として仁張社長単独で、6月5日の午後3時から約2時間実施した。場所は、いずれも大阪府東大阪市水走3-14-6の同社本社の会議室であった。

証である ISO9001（認証取得時には ISO9002 として取得）と、エコアクション 21 である。同社の CSR 推進の特徴のひとつは、この 2 つのマネジメントシステムを“車の両輪”として推進している点にある。そしてそれら双方の事務局として全体の目標と進捗を管理しているのが、品質保証部部長である作田正昭氏（改革推進室兼務）である。作田氏は、全社の年間目標を部、チーム、個人の目標に細分化して全従業員に割り当て、労務上の評価対象とすることで、活動の実効性を高めている。この目標は半期ごと（部、チームは月ごと）に進捗状況をチェックし、問題点があれば所属部長、作田部長が本人と討議することで達成の可能性を高めている。作田部長は、前職の大手カメラメーカー工場での経験を通じて、理念を浸透させることも大切だが、忙しい現場の人を動かすには仕組みづくりが最重要という考えを持っている。年間目標の細分化をはじめとするマネジメントには、作田部長の思いが表れているといえる。そしてこれを可能にしているのが、仁張社長による作田部長への権限委譲であることに注目したい。

こうした活動を続けてきた結果、同社では品質面、環境面さらに営業面において顕著な効果が出てきている。品質面では、2000 年に 180 件、2001 年に 169 件であった顧客からの品質クレーム数が漸減し、2005 年には 93 件にまで改善されている。また改善提案については、2001 年に 160 件であったが 2005 年には 1,045 件に急増している。次に、環境面では、グリーン調達に対する顧客の要望に応えるために、独自のグリーン調達ガイドライン作成を始めるなど、従業員が自発的に環境経営を進めるようになったことが挙げられる。

これらの変化を背景に、同社が成長を期待している E コマースによる販売実績が、環境行動レポートをホームページに掲載し始めた 2 年の間で大きく伸びてきた。ホームページでは、主に特注ものなどの新規顧客からの注文が多い。これらは、以前は多くても 100～200 万円／月に過ぎなかったものが、今では年間 1 億円に届く勢いであるという。背景としては、以前からアピールしていた技術面の優秀さに加えて、環境保全を始めとする CSR に対する姿勢が評価されていることが考えられるであろう。

さらに、職住近接が進行するなか、近隣の河川沿いにある遊歩道の清掃、工業高校や大学の実習、インターンシップの受け入れなどの社会貢献活動にも力を注いでおり、地域社会や住民の方々からも高く評価されている。そのうえ、エコアクション 21 のプログラムに従って作成・公表した『2005 年度環境活動レポート』が第 9 回環境コミュニケーション大賞の環境活動レポート部門優秀賞を受賞したことから、同社は中小企業における CSR 導入の成功例として知られるようになり、ISO の専門雑誌などからの原稿依頼や講演の依頼なども着実に増えているという。

### 3-1-2 CSR 活動導入の経緯

1997～1998 年ごろから、仁張社長はさらなる品質管理の強化を図る必要性を感じていた。同社では官公庁向けの別注板金設備の仕事が多いが、当時、官公庁の建設業に対する入札基準に ISO9001 の取得が挙げられるようになった。このことから「設備製造の分野についても、2000 年くらいには ISO9001 が求められるようになる」という危機感と、「他社に先んじて認証を取得しておけば他社との差別化が図れる」期待感が気持ちの中に生まれたと、仁張社長は語る。品質管理の徹底が図れば、官公庁以外の仕事でもプラスになる。こうした考えのもと、同社ではコンサルタントに頼むことなく若手従業員を中心に計画を進め、

認証審査員に指摘された改善事項をクリアすることで、目標の通り 2000 年 3 月に認証を取得した。

次に取り組んだのは、環境保全活動の強化である。これも仁張社長の問題意識によるもので、①環境問題は大きな世の中のトレンドであること、②中小企業は地域の社会や環境と密接に関わっていること、③品質管理の追求と環境保全とは、どちらも省エネルギーや省資源につながるなどから同じ経営方針上にある、ことなどから取り組みを開始した。同社ではモデル事業所としての機会を得てエコアクション 21 の取得を目指し、予定通り 2003 年の 6 月に認証を取得している。

仁張社長の求めた成果は短期的なものではなく、長期的な成果である。つまり、将来にわたって現在の場所で仕事を続けていくためには、品質と環境の両方に対して最大限の配慮を行うことが必要であり、それによって長期的なリターン（持続可能な発展という利益）が返ってくるという思いである。つまり、同社にとっての CSR 活動は投資にほかならない。

仁張社長は神戸大学工学部と同大学院で生産システム工学を学んでいるが、こうした背景も品質と環境という重点課題の絞り込みに関連していると推察される。

### 3-1-3 CSR の導入と推進におけるトップマネジメントの特徴

仁張工作所においては、社長兼オーナーである仁張社長が経営のリーダーシップをとっている。以下、その意識と行動の特徴を確認して行きたい。

仁張社長の意識と行動を考えるうえで、まず一つ目のポイントは先代の社長から経営者の座を引き継ぐと同時に、自らの経営に対する思いを文章化した経営理念を制定し、社内外に公表していることである。経営理念はトップのもつ価値観をすべての従業員が共有し、考え方を理解するうえでのガイドとなるもので「仁張工作所がこれからも継続して存続し続ける為の進むべき方向、考え方、夢の源であります。」とその意義を説いている。内容としては「良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造する」ことなど 3 つの事柄を掲げ、それらが同社の存在理由であり、社会的な役割であると CSR の基本となる概念をうたっている。

仁張社長は、理念を形式だけのものとはせずに、会議や討議などで引き合いに出しながら日常的に意思決定を行っている。こうしたことから、同社においては社内に経営理念が組織文化として定着しているといえるであろう。この点が、第 1 の特徴と考えられる。

次に、同社が CSR 活動を始めるきっかけに注目してみたい。海外メーカーの国内市場への進出や、元来中小の工場が多く立地していた同社周辺地域における宅地開発の進展などの変化を受け、仁張社長は企業として永続的に発展を続けるためには、品質管理の向上と環境保全の強化が必須との危機感を強く感じたという。つまり、本業を強化するにはどうすればよいか、重視すべきステークホルダーは誰か、という問いかけが出発点になっている。

仁張社長が品質管理と環境保全の強化のために取った手段は ISO9001 (当初は ISO9002) とエコアクション 21 の 2 つのマネジメントシステムの認証取得である。この選択は中小企業の製造業としては一般的なものであると考えられる。しかし、同社において特徴的なことは、作田部長によって全体の目標が個人にまでブレイクダウンされており、その目標をもとに各人の進捗について半期、ないしは四半期ごとのチェックと話し合いが行われている。

る点であろう。これにより個人が全社のCSRのなかでどんな役割を担い、何をしなければならぬのかを繰り返し意識させ、できない場合はその原因と改善方法まで明らかにすることで、実効性が大幅に高まっていると言えるであろう。

目標の決定についてもISO9001については、クレーム率、カイゼン提案数など、従来からの定量的目標による。これにより継続的な経年変化が把握できる。一方、環境目標は2004年度からエコアクション21のプログラムの一環として設定している。

仁張社長は、これらのマネジメントシステムに関して次のように話している。

「当初は、マネジメントシステムを導入することで具体的に何がどう変わるかはよく分からず、目標はさほど重視していなかった。ISO9002を取るための学習を通じて、ISOの要求事項は『当たり前』のことであり、逆にそれまでの自社の不備な点が見えてきた。そして認証を実際に取得してみると、ここからがスタートだという意識が変わり、本当の目標が見えてきた。メーカーにとって品質は生命線。さらに上の品質を目指すための活動に終わりはなく、やるべきことが多くあることを悟ったのだ」

この言葉からは、同社においては品質と環境に関するマネジメントシステムをスタートすることが大切であり、当初は大きな目標を掲げていなかったことが分かる。さらに、長期的な視点をもって取り組むことを重視していたことも大きな特徴と解したい。

推進方法についてみると、当初から仁張社長のトップダウンで進めていることが分かる。社長自身も「特に序盤は、トップがすべてを決めて、必死にやるのが肝要である。それによって経営者が本気に取り組もうとしていることが従業員に伝わる。社長が本気でなければ、管理職も従業員も本気になるはずがない。社長と従業員の距離が近いのは中小企業がCSRを推進するメリットであるが、それを生かすには社長が本当に必死になることが重要である」と語っているが、ここからは組織のパラダイム変革の困難さをトップが知ったうえで、CSR経営の導入と定着を先頭に立って推進する熱意を重視していたと、考えられるのではないだろうか。

推進体制の面では、ISO9002を取得する際に設立した品質管理部が仁張社長の右腕となっている。仁張社長は従業員のなかから推進リーダーと目した当時34歳の係長A氏に白羽の矢を立て、その部署を任せている。多忙な中小企業の経営者が、CSRの導入についての活動をすべて行うことは不可能である。そこで、「経営トップの意向を汲んで、当初から二人三脚で推進していくリーダーの存在が重要」と仁張社長は指摘する。ここで特徴的な点は、推進リーダーへの大胆な権限委譲である。まさに「経営者が決めた行き先にたどり着くために、リーダーが自らハンドルを握って完走できるような社内環境づくり」(仁張社長)である。その端的な例が、A氏の後に同社に入社した作田部長への権限委譲であるといえよう。元来、作田部長は生産効率向上のため生産現場を担う人材として入社した。入社後間もなく、同氏は経営改善に資する提案を上申し、その内容の的確さから仁張社長は作田氏を改革の推進リーダーに任命した。併せてISO9002とその後に取得したエコアクション21の事務局も任せ大きな権限を委譲した。これによって作田部長は、CSRの推進役として力を発揮し、同社が先進企業に成長するうえでの功労者となったのである。

仁張社長が、現在においても大きな課題であると指摘するのが、従業員に対する意識の浸透と定着である。特に環境保全については、おおむね良好な状況としながらも、人による意識の強弱が今でもありと考えられている。同社における意識浸透策を振り返ってみる

と、まず挙げられるのがトップによる強いコミットメントである。同社においては、エコアクション 21 のキックオフでの発言や社内での掲出などによっている。内容は経営理念を具体的な環境活動に落とし込んだものといえる。ここで仁張社長が最もアピールしたかった点は「できることから始めて、すべきことをきちんとできるようになりたい。今できなくてもいいが、いつまでにできるようにするかを考える自覚をもってほしい」との気持ちである。

同社においては、これを具体化する仕組みとして2つのマネジメントシステムが機能している。前述のように作田部長は、全社目標をチーム別、個人別に細分化して、その達成状況を月次ないし半期ごとにチェックしている。これにより各従業員に自覚を促すとともに、日常の仕事と一体になった活動が業務の一環として定着し、そこから意識の醸成が進む効果があると考えられる。

また 2006 年に受賞した環境コミュニケーション大賞の賞状を従業員の見えるところに掛けておいたり、ホームページで受賞を PR するなどし、従業員に誇りを感じさせると同時に、責任と自覚を促している。さらに、工場の裏を流れる恩地川の清掃を、社長や各部署の代表など 13 名が参加して実施している。これは、「具体的行動の共有」(伊丹・加護野, 2004, 362 頁)として考えることができるうえに、「他人から感謝される素朴な喜びが意識を変え、次のステップへ進めるうえで意外に大きな要素になっているのではないか」と仁張社長は評している。具体的行動の共有と、他人から感謝されるプリミティブな喜び、人間の意識の根幹ともいえるこうした部分での働きかけを重視した活動も、CSR 意識の定着における同社の活動の特徴といえるであろう。

一方、未達のイシューとしては、従業員に対する意識の浸透度合いに人的なばらつきがあることが指摘できよう。この点は、かなり徹底した活動を行っている仁張工作所でも困難であることから、一般的にも大きな問題であると考えられる。

### 3-2 株式会社マルトの事例

株式会社マルト<sup>8</sup>は、1979年に全国に先駆けてリンを含む合成洗剤の追放をうたった「琵琶湖条例」を制定するなど環境保全に対して先進的な取り組みを行ってきた滋賀県にあり、70年以上の歴史をもつ林業・建築関連の企業で、現在の社長は澤田藤司浩氏(41)である。同社はエコアクション21を取得するなど、かねてより環境保全に力を注いできたが、同社の環境活動レポートは第8回と第9回の環境コミュニケーション大賞 環境活動レポート部門の最高位である「環境大臣賞」を連続受賞している。また2006年には「第1回滋賀CSR経営大賞奨励賞」も受賞している。こうしたことから、CSRの先進企業と考えて調査の対象とした。

#### 3-2-1 CSR活動の現況

マルトの従業員は19名であり、そのうちの8名が家族(社長のほかに会長と取締役を務める両親、それに役員を務める5人の兄弟姉妹)という同族企業である。血縁関係を中心としたこうした経営形態は、わが国の中小企業で比較的良好に見られるものであり、その点で同社は中小企業の一つの典型といえるであろう。なお同社は、近江鉄道の多賀大社前駅近くで住宅部門を扱う住研部と、鈴鹿山系に近い山中に位置して林業や製箱を行う林産部によって構成されており、この両者は地理的に離れているうえに業務内容もまったく異なっている。さらにこの2部門は2001年までは別会社として活動しており、人的交流は未だに少ない。

同社では、地元の山と森林、そこに生える木を大切にされた木材や箱、炭の生産などの林産関連事業と、地元産の木材を多用した住宅の販売をベースに、地域と地球の環境保全活動を推進している。それによって企業としての持続的な発展を期し、従業員の生活と雇用を支えることを目的としている。企業理念は「樹を活かす」であり、木をむだなく生かすことによって「樹業(きぎょう)」を目指すとしている。

丸太から四角い角材を取ると、三日月状の端材が出る。かつては捨てたり、山で腐らせたりしていたが「それではもったいない」ということから、1960年代にこの端材を使って箱などを作り始めたのが同社発展の一つのきっかけである。また1996年からは環境浄化用の炭の製造を手がけ、山で育った木を少しもむだにしないよう使いきり、使用後には土壤改良剤として山に還すという「里(リ)炭(ターン)構想」を実施している。炭焼きの副産物である木酢液も、土壤改良や植物成長促進、害虫の防除、木材防腐剤などとして販売できる。

---

#### <sup>8</sup>株式会社マルトの概要

創業：1930年(昭和5年)

資本金：1,600万円

事業内容：製材、建築資材・炭・堆肥の製造・販売、函・木製品・パレット製造・販売、住宅の設計・施工

従業員数：19名(林産部12名、住研部7名)2006年5月現在

本社所在地：滋賀県犬上郡多賀町佐目725-2

インタビューは、2006年6月9日の午後3時から約2時間にわたり、滋賀県犬上郡多賀町中川原139-6の同社多賀営業所にて、澤田藤司浩社長にお願いして実施した。

マルトの「樹を活かす」事業についてまとめると、次のようになる。

- <製材>地元の山の木を建築材や製函材の材料にする。
- <建築>木造建築で、体にも家族にも地球にも優しい住まいづくりを目指す。
- <教室>住まいづくりと環境についての勉強会「住まいの提案館」を開催する。
- <木箱・木工>端材や間伐材も、木箱や木製家具にして製品化する。
- <環境>端材を木炭や竹炭、木酢や竹酢、チップ、バイオ肥料にする里炭（リターン／土に還す）構想。
- <森林>地元の山を守り、木を育てる。その木で家を建てるプロジェクト。  
(同社『環境活動レポート2005』, 4頁)

また同社では、エコアクション21を重視して徹底を図っている。エコアクション21では、スケジュールを決めてPDCAサイクルを進行しなければならないことが多いが、こうした日程や目標の管理に関しては社長として強く指示しているという。

同社では、特にCSRを推進するための特別な組織や体制はない。2週間に1度、会長、社長とすべての役員が集まって経営会議を行っており、その場で環境やコンプライアンスについても討議する。従業員への指導など、日常的な活動に関しては澤田社長の姉である澤田順子取締役が担っている。環境活動レポートも同取締役の手作りである。

3-2の冒頭でも述べたように、同社の環境活動レポートは環境コミュニケーション大賞環境活動レポート部門「環境大臣賞」を連続受賞しており、読みやすく内容が理解しやすいと高く評価されている。澤田社長によると、このレポートは従業員に会社の環境活動に対する理念と成果を周知させることによって、環境意識の強化と活動の徹底を図ることを第一の目的に考えているという。たとえば二酸化炭素の排出削減量を単に「〇〇t-CO<sub>2</sub>」と書くのではなく「杉の樹が年間に吸収する二酸化炭素の量に換算すると〇本分を削減した」といった具合である。

また、澤田社長はマルトとしての活動のほかに、地元の設計事務所の方や研究者、学生たちと地元の林業を再評価し、あるべき利用の方法を考えようという自主組織「JIMOKI (ジモキ=「地元の樹」の意)」のリーダーとしても活動をしている。「JIMOKI」の会合は主にマルトの営業所で行っていることから、マルトとしては会場を貸す形で「JIMOKI」の活動を支援していると見ることができる。

### 3-2-2 CSR活動導入の経緯

環境コミュニケーション大賞 環境活動レポート部門「環境大臣賞」を2年連続して受賞したことから、今やCSR先進企業として知られるマルトであるが、澤田社長によると地元の山林や樹木を大切に使用する活動の目的は企業の存続と経営体質の強化である。

1930年の創業から林業を営む同社の事業基盤は、地元の樹木である。樹木を守り、育て、永続的にその恩恵を受けることは、本来の事業基盤の育成そのものであったのだ。ところが、住宅事業に進出した後は、大手のフランチャイズに加盟して活動するうちに、他社との価格競争に巻き込まれる。独自の優位性がつかめないまま安い外材を使うことも増え、いつしか地元の樹木には目もくれないようになってしまった。



「しかしシックハウス症候群が騒がれ始め、安住の場であるべき家に住めない人が出たり、地球温暖化などの環境問題が喧伝されるようになってきたことから事業のあり方を見直してみた。すると、製材業でありながら地元の山や森林のことは何も知らないことや、地域では山主の後継者がいないまま山が荒廃していること。また、そのために水も汚れ、琵琶湖も汚れているという現状に気付いた。そして環境のことを勉強し始めると、外材を輸入してくるのに多くのエネルギーを使って二酸化炭素を排出し、それが温暖化の原因になっていることも分かった。地元の樹についてもっと熟知し、地元の樹を無駄なく使うビジネスモデルを考えないと、環境も当社も持続しえないと思った」と澤田社長は語る。

こうした思いから「地元産の木材を使った自然派住宅」へのシフトを図ったマルトであるが、2002年の暮れに大きな転機が訪れた。それは近隣の地元のある施主の依頼で、柱や壁材、接着剤などの素材から主要な設備にいたるまで、自然環境との共生にこだわった住宅を建てたときのこと。竣工時のお客さまの喜び方とオープンハウスを行ったときの来場者の反応が、想像を遥かに超えた良さなのである。さらに大工などの職人もいい材料を使って自分の腕を存分に発揮できたことに対する喜びと誇りを感じていた。「オープンハウスは通例では2~3日で終わるが、そのときは延べ9日間も実施し、なかには3回も見学に来たりピータもいた」と澤田社長は語る。そしてその光景を役員全員が目当たりにしたことが成功経験の共有となって、全員が自社の事業の意義と環境や自然に対する顧客の価値観の変化をひしひしと感じ取り、環境共生を図ることによって独自優位戦略を取れるとの確信も得られたのである。

ここから同社の環境経営は本格化し、翌2003年にはエコアクション21のキックオフも実施している。さらに、2005年の秋からは、地元の木を使うだけでなく「新月伐採」「葉枯らし乾燥」という地域の伝統的な林業の手法を復活させて、本格的な環境共生の住宅作りを始めている。

成果について澤田社長は、まだ種まきの段階と自己分析する。確かに、数字などで見える効果は出ていない。しかし、「今でも山から樹を伐り出して製材し、家を建てているのか」といった問い合わせや「祖父が50年前に山に植えた杉で家を建てたい」という引き合いが出るなどの、手ごたえは十分で、これから次第に効果が出るのではないかと当社では考えている。

### 3-2-3 CSRの導入と推進におけるトップマネジメントの特徴

マルトのCSR導入に際しての、経営者である澤田社長の意識と行動の特徴について探って行きたい。

まず「樹を活かす」という同社の企業理念は、6つの事業のフレームを成す考え方であり、従業員の間にも深く浸透しているといえる。

次に、同社がCSRを導入しようとした目的は、地域の自然環境を保全することによって、主要事業である林業と建設業を強化し、永続的に営める状況を創出することであった。ここから同社においては、澤田社長がCSRを導入する意義について深く理解し、そのうえで重点課題の決定を行っていることが指摘できる。さらに、この点は本業をベースにおいてCSRへ発想していることにも通じており、明らかな特徴と考えられる。

同社がエコアクション21に取り組むうえで重要だったのは、一体感の醸成が十分にで

きていない2つの部門の意識を合わせることであった。そこで澤田社長は、全従業員を住研部に集めてコミットメントを行い、環境マネジメントシステムを導入する意義や目的を語りかけた。また審査員が講師を務める勉強会で個々の活動、たとえばデータ集めや分別した資源ゴミの計量ルールなどの周知徹底を図っている。その後においても、同社では環境活動レポートのほかにも、社内にエコアクション21の環境目標と成果を3ヵ月おきに分かりやすいグラフにして張り出して、意識付けと成果の確認を継続的に行い、意義や進捗状況について従業員に分かりやすく伝える継続的な努力を行っている。さらに、同社では仕組みを決めて一旦ルール化してしまえば、比較的問題はないとされる。これは血縁、地縁関係者の多い同社の特性ともいえるが、トップの行動の特徴としては、日常の業務で決められた手順のなかにCSRの活動を織り込んで、ルーティーン化することを重視していると解せられる。この点、継続的な意識付けと並行して業務上のシステムを重んじている点は、同社の活動の特徴であろう。

次に、同社がCSRの分野で脚光を浴びるきっかけとなったアカウントビリティと情報開示について検討してみたい。澤田社長によると同社のレポートは従業員に向けて発行されたもので、読みやすさと理解しやすさを最優先に考えているという。こうして生まれた環境活動レポートが、環境コミュニケーション大賞で第8回と第9回の2年にわたって連続して環境大臣賞を獲得したのは、もとより澤田社長の予期したものではなかったはずである。しかしながら、同社のレポートはビジュアルを多用したもので、狙いに沿った編集が行われていることが見て取れ、第8回環境コミュニケーション大賞における同社に対する講評からは、その点が高く評価されたことがうかがえる。このように、同社においては澤田社長がアカウントビリティを重視しており、その目的に沿った情報開示が行われている点も大きな特徴といえるであろう。

この賞において同社は、大和証券グループ本社、アサヒビールグループ、トヨタ自動車、富士写真フイルム、王子製紙、リコー、シャープといった企業の代表と同じ舞台上、別部門とはいえ最高位の表彰を受けている。これは広告効果としては申し分なく、特に環境共生住宅を伸ばしていこうとする同社にとっては、強力な追い風であることは言うまでもない。賞を取ったことによって、従業員のモチベーションやロイヤリティも高まると考えられる。

次に、企業風土定着の要件である「選抜」について触れておきたい。同社林産部のある山間部では古くから林業が営まれており、同社で働く従業員は、全員がそうした地域で生まれ育った年齢50歳以上の方々である。そのため、元来自然環境保護や節約に対する意識は総じて高いと澤田社長は評価している。つまり、自然との共生を謳った経営理念に理解と共感を示しやすい人を、無意識に「選抜」していると解することができる。

一方、同社には、同族経営の弱点としての馴れ合いや意思の伝達の不徹底があると澤田社長は見ている。それをチェックするのが社長の仕事なのであろうが、現実にはできていない部分も多いという。2週間に1度の経営会議などを活かして、この点をどうクリアするかが当面の課題といえるであろう。

### 3-3 油藤商事株式会社の事例

創業 1897 年(明治 30 年)の油藤商事株式会社<sup>9</sup>は、ガソリンスタンド経営などに携わる燃料の小売業の企業である。社長は青山金吾氏で、CSR に関しては専務取締役の青山裕史氏(35)が推進している。同社は「第 1 回滋賀 CSR 経営準大賞」を受賞しているほか、日経 CSR プロジェクト編(2006)『CSR「働きがい」を束ねる経営』(日本経済新聞社)、ならびに経済産業省環境調和産業推進室(2006)『環境コミュニケーション事例集～企業の赤信号を緑に変える 35 のアイデア』(経済産業省)などに CSR 先進企業として紹介されていることから調査の対象とした。

同社では青山金吾社長は、CSR に関してはほとんどノータッチであり、CSR については専務取締役の青山裕史氏が一手に仕切っているため、インタビューは青山専務を対象に行った。

#### 3-3-1 CSR 活動の現況

油藤商事の CSR 活動は、ガソリンスタンドの特性を最大限に活かした環境保全活動が主であるといえる。その主な内容を、以下に示す。

##### ①アルミ・スチール空き缶の回収ステーション。

店頭で一般家庭や事業所などから出るアルミやスチールの空き缶を回収している。回収したアルミ缶、スチール缶は金属加工業者に有価物として販売しているが、店頭を設置した空き缶回収機(投入口に入れられた空き缶を素材別に仕分けして、圧縮・減容化する機械)のリース代がかかるので利益は出ない。しかし、青山専務はガソリンスタンド本来の顧客サービスとして捉えているので、利益を出す必要はないと考えている。

##### ②廃食油を原料にしたバイオディーゼル燃料(BDF)の製造・販売。

近隣の企業の従業員食堂や地域の家庭から回収した廃食油(使用済みてんぷら油など)を原料にして、BDF を製造、販売している。

BDF とは廃食油をメタノールと触媒で精製処理したのちグリセリンを分離除去して、動粘度を軽油の 2 倍程度まで下げた液体燃料をさす。廃食油の回収元として売買契約している企業は約 30 ヶ所を数える。一般家庭からは給油の際などにガソリンスタンドに持参してもらい、店頭のドラム缶で回収する。

こうして同社では月間に約 3,000 リットルの廃食油を回収・精製し、税法の関係で軽油に約 20%混合したものを「B20」の商品名で販売している。「B20」はボイラーやディーゼルエンジンで使えるうえ、BDF そのものは菜種やとうもろこし、ゴマといった植物から作ったものなので、化石燃料と異なり空気中の二酸化炭素を増やすことがない(カーボンニ

---

<sup>9</sup>油藤商事株式会社の概要

創業：1897 年(明治 30 年)

資本金：5,000 万円

事業内容：ガソリンスタンド(GS)経営、ガス、石油等の製造・販売、リフォーム取次業

従業員数：13 名(アルバイト含む)2006 年 6 月現在

本社所在地：滋賀県犬上郡豊郷町高野瀬 645

インタビューは、2006 年 6 月 27 日の午後 1 時 20 分から約 1 時間 30 分にわたり、滋賀県犬上郡豊郷町高野瀬 645 の同社 事務所にて実施した。

ュートラル)。つまり、地球温暖化の防止につながる。さらに硫黄酸化物を含まず、黒鉛の原因となる粒子状物質の発生も少ないため、大気汚染も低減できる利点がある。BDF の開発やビジネス化を進めているのは、現在わが国では地方自治体や大手企業が中心で、中小企業レベルで行っているケースは少ないという。

青山専務は、BDF を廃食油の回収元企業に買い取ってもらい、製品の配送用など社用車の燃料として使ってもらおうという活動を積極的に推し進めている。こうすることで、回収元の企業において廃食油リサイクルのシステムが完結し、ゼロエミッションの実現に向けた環境配慮活動としてアピールできる点などをPRしているのである。こうした活動によって、回収元の一つであるヤマト運輸は、荷物の配送先の家庭から廃食油を集めて「自社で使う燃料は自社で調達する」をスローガンに環境活動として位置づけ、活動を試験的に開始している。また、回収元の最大手の1社である松下電器グループでは、県内の配送を同社の県内事業所などから出る廃食油でまかなう活動を推進し、新聞紙上<sup>10</sup>に広告を出すなど、大きくアピールしている。なお、このBDFの製造・販売は、大きくはないものの収益を上げている点も特徴といえる。

ほかにも油藤商事では、以下のような活動を行っている。

- ③家庭から出る廃材を原料とする木質チップ燃料の研究開発。
- ④ガソリンスタンド建物の強固さと、燃料、水、工具などの装備があることを活かした、災害時の地域防災拠点としての準備。
- ⑤環境マネジメントシステムのエコアクション21の認証を2003年に取得し、運用を継続。

青山専務は中小企業のCSRに対して、本業を通じたものでなければ長続きしないし、永续性に乏しい活動に意味はないと考えている。この思いを裏付けるように、同社においてはガソリンスタンドというビジネスの延長上でその特性を活かしながら、地域社会や環境保全に貢献する独自性の高いCSR活動を永続的に展開しているといえる。また特に全国でも珍しいBDFの製造・販売は事業として定着し、ひとつのビジネスモデルとして確立した感がある。これらの活動における従業員の役割は、回収した缶の整理や運搬、また廃食油の回収、精製・混合、配送といったものであるが、これらの業務はガソリンスタンド本来の業務に特性が類似しているため日常業務の一環として行えるうえ、従業員にとってはストレスを感じる事が少ない点が特徴である。

CSRに取り組む成果であるが、青山専務は事業業績として反映されていると捉えている。それは、セルフ式のガソリンスタンドが増えてきたことにより、同業者のなかには売上を落とすところも出てきているが、同社のスタンドについては売上の減少は見られない点である。また、同社に対して好意を持つファン顧客が増加している。その背景としては、同社の営業エリアでは公共交通があまり発達していないため、自動車の普及率が非常に高い。さらに、地域の行政による空き缶などの資源ゴミ回収は月に2回しかないのに対して、同社のガソリンスタンドでは毎日回収しており利便性が高い。そのため、空き缶を出しに行くついでにガソリンを給油するという利用形態が、顧客の間で定着していると考えられる。

他方、青山専務によると家庭に対する石油販売の主戦場は、各家庭の勝手口であるとされるが、アルミ缶などのリサイクルを通じて、勝手口に入って行ける顧客が増えたという

<sup>10</sup> 2006年7月19日付 日本経済新聞 5頁

点も挙げている。これは地域に密着した燃料販売では大きなアドバンテージであり、とくに同社では近い将来、燃料電池が普及すると考えているが、その燃料の販売を行ううえで有利な要素であるとされる。

青山専務が力を入れている活動のひとつに、顧客、廃食油の回収協力先などはもちろん、マスコミや中央官庁、学校や研究者などの間に幅広く理解者を増やすことが挙げられる。そのために、ホームページや講演、あるいは見学や取材の受け入れなどの機会を利用して情報発信を行っている。年間に企業や行政、同業者、学校などを対象とする講演や見学、取材は約 40～50 件以上を数えるという。

なお同社ではエコアクション 21 の認証も取得している。しかしながら、取得以前から独自に環境負荷軽減の活動を行ってきた結果、廃棄物などの発生はすでに極限に近いレベルに減らしており、現在は環境マネジメントシステムそのものをあまり重視はしていない。たとえばエネルギーの削減目標は「前年比で 1%削減」、廃棄物の発生量や水使用量などは「現状を維持すること」と、背伸びをした目標は設定していないのもそのためである。

### 3-3-2 CSR 活動導入の経緯

青山専務が、勤めていた三菱石油（現、新日本石油）を退職し、家業の油藤商事に入社したのはエコロジーブーム真っ只中の 1998 年である。ところがひるがえって自社の業務を見てみると、省エネルギーが叫ばれる中でガソリンを販売し、琵琶湖の水質保全のために家庭が洗濯に石鹼を使うようになる中で、大量の合成洗剤で洗車をしていた。さらに、脱石油の風潮や低価格のセルフスタンドの拡大による不毛な価格競争、自動車の燃費が向上する中、事業の存続が危ぶまれる状態であったなかで、既存概念を打破して「独自のガソリンスタンドの存在意義」を見出す必要を感じた。またかつて NPO 団体の立ち上げと運営を通じて社会活動に携わった経験から、その「存在意義」は、仕事を通じて気持ちよく社会に貢献できるような方向のものであるべきだと考えた。いわゆる「ネガティブエネルギー」ではなく、「ポジティブエネルギー」をドライビングフォースとしたいとの思いがあったのだ。

そこでまず着手したのが、店頭での空き缶回収であった。これは青山専務自身が空き缶の処理を不便に思っていたことと、大きな投資も必要とせず、手っ取り早く始められることから着目したものである。当初は空き缶回収機を使わず、店頭で設置したボックスで回収し、地元の小学校を通じて業者に引き取ってもらい、教育備品に交換してもらおうという方法であった。

この活動を始めてみると、意外なことが明らかになってきた。一般のごみ集積場に比べてマナーが良く、アルミとスチールの分別がきちんと行われているうえに、中を洗って持ってくるケースも多いことが判明したのである。さらに、前述のように、ガソリンスタンドの顧客が価格の安いセルフ式のスタンドに流れるのを抑止する効果も、次第に明らかになってきた。この点について青山専務は、インタビューで次のように話している。「私たちも嬉しいし、お客さまのエコロジーマインドも満たすことができる。誰にとっても幸福なひとつの輪ができたのです」（経済産業省、2006、16 頁）。この言葉には後述する「三方よし」の理念の片鱗がうかがえるが、これは青山専務のトップとしての姿勢を示しているといえるだろう。

こうしたなか、ある会合の場で青山専務はBDFのことを耳にする。そして、温暖化の抑制と廃油処理問題の解決につながるという環境面の特性と、そもそもBDFは燃料であることから「独自の存在意義」創造のテーマとしてふさわしいと考えた。

しかし、BDFに取り組み始めたころ、BDFは廃棄物問題の解決策として自治体などが取り組んでいる事例しかない。そうしたケースでは製造原価が1,000円/リットル以上かかっており、とても採算ベースに乗るものではない。そのため、同社にとっては技術研究によって原価を落とし、採算ベースに乗るものにすることが最大の目標となった。各種の文献や先行事例の調査などを独学で進め、2002年にはようやく販売を開始した。その翌年には、より低価格で高品質なBDFの供給を目指して自社製造プラントを開設するとともに、原料となる廃食油の供給元とBDFの販売先となる企業の開拓を独力で進めてきたのである。

### 3-3-3 CSRの導入と推進におけるトップマネジメントの特徴

油藤商事のCSR導入に際しての、実質的な推進リーダーである青山専務の意識と行動の特徴を指摘していきたい。

同社におけるCSRは、家業に戻ってきた青山専務がガソリンスタンドを中心とする従来の事業のあり方に危機感を抱き、事業を存続させるには独自の存在意義を創造することが重要であると認識したことに始まる。ここで青山専務は、当時流行していたエコロジーの考え方を取り入れ、環境保全の一環としての空き缶回収に着手する。その理由を青山専務に確認したところ、折からのエコロジーブームと、空き缶の処分には自身も困っていたこと、そしてすぐに始められることなどである。青山氏は、それまで環境保全に対して特段強い関心があったわけではないという。しかしながら、かつてNPO活動に携わった体験から仕事を通じて、社会貢献ができることを「独自の存在理由」創造において重視していた点には着目すべきであろう。

油藤商事には明確に成文化された経営理念はない。しかしながら、同社の位置する豊郷町周辺は近江商人の発祥の地とされており、彼らが奉じた「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の理念は、地域の企業の間にある種の誇りとともに息づいている。この点は、油藤商事においても例外ではない。明治時代の終わりにカンテラ油の行商から商売を始め、顧客の要望に応じて化粧用の椿油まで幅広く商ったとされる創業者の青山藤八氏以来、現社長の金吾氏、そして青山専務にいたるまで「三方よし」の考えは息づいている。

経営理念が「組織の理念的目的（この企業は何のために存在するか）」と「組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念」についての基本的考え方を示す（伊丹・加護野，2004）とするならば、地域、顧客、同社のすべてに利する活動の実践。近江商人の理念である「三方よし」を実現することは、油藤商事において経営理念に代わるものとして機能しているといってもよいであろう。このため、CSR推進のトップとしての青山専務の考えが、本来の経営者である青山金吾社長に受け入れられやすかったと考えられる。中小企業においても経営の執行と実際の業務が実質的に分業されている例が少なくないが、こうした場合でも、やはり企業理念（ないしそれに類する考え）が浸透していることが重要であると、油藤商事の例から考察できる。

さらに同社のCSR推進マネジメントにおいて特筆すべき点は、同社の取組みシステムが

完全に本業のフローに組み込まれていることである。つまり、空き缶を扱ったり、廃食油を回収したり精製したりする作業は、もともとクルマのホイールやエンジンオイル、ガソリンなどを扱っているGSの従業員にとってとくに大きな負担ではないということが重要である。そのために従業員は、必要以上に「やらされている」といった感じを受けることなく、まさに自然にCSRが実践できているのである。さらに、廃食油の回収で近隣の大きな工場に行けることや、地域のお客さまからお礼を言われることは、一日中ガソリンスタンドにいる従業員にとっては息抜きとなり、楽しみでもあるという。そのため、同社においては従業員に対してCSR意識を徹底するために教育を徹底して行うといったことは行われておらず、一般的な業務プロセスに関する指導が中心になっている。

大切な点は、従業員が永続的に、楽しく、無理を感じることなく続けることができるように、本業の中にCSRの考え方を織り込み、実現することは、トップにしかできないという点である。青山専務のトップマネジメントの要諦は、まさにこの点にあるとあってよい。ひいてはそれが継続性につながり、ステークホルダーとの間の信頼を築くうえでの大きな原動力となるのである。では、同社において、このように本業に組み込みやすい活動テーマが見つけれられたのは、単なる偶然なのだろうか。もしそうでないとするなら、どのような背景があったのであろうか。

CSRは、ステークホルダーとの関係性において成り立つ活動であり、本業に即して自社の独自性が反映されることが望ましい。この前提に立つならば、中小企業がCSRに取り組むうえでまず熟考すべき点は、①既存のステークホルダーとの関係性の見直しと、②自社の事業活動が社会的、環境的にどのような側面をもち、どのような特性やリスクがあるのかについての再検討であろう。油藤商事の活動は、そのなかでもとくに後者から生まれてきたものと言うことができる。すなわち、ガソリンスタンドの業務の位置付けと特徴を踏まえながら、青山専務が社会性や環境性を検討するなかで、空き缶回収の拠点としての活動、あるいは廃食油回収とBDFの製造、販売という活動を見出すことができたと考えられる。つまり、同社においてCSR活動が本業に組み込まれ、定着・推進できている大きな理由のひとつに、トップによる自社の事業活動の見直しが十分に行われているという点が挙げられるのである。

また同様にトップならではの活動としては、理解者を増やすための情報発信活動も特記すべき点である。同社にとってこうした活動は、自社のCSR活動についてのアカウンタビリティとして機能するだけでなく、製品ライフサイクルでいえば導入期の緒に就いたばかりのBDFについての社会の関心を深めることによって市場形成にも貢献するとみられ、その意味からも意義深いといえる。

加護野(1988)は、組織がパラダイムを変革するうえでのトップの役割について2つの点を挙げている(150頁)。1つ目は「変革のための土壌をつくる」こととし、これはある例では「問題を解決するというよりも、むしろ問題を作るという役割」と述べている。また2つ目としては、古いパラダイムに対する新しいパラダイムの優位性の検証における「論理の超越」であるとしている。油藤商事の例では、まさに既存のガソリンスタンドについて事業の永続性に関する課題を提起する一方で、技術的にもビジネスモデルの面でも確立されていなかったBDFのビジネスをCSRの観点から推進するという判断に至っており、まさにその証左といえるであろう。

### 3-4 S社の事例

S社<sup>11</sup>は、東大阪市に本社と工場を置き、医療用空調機器や環境試験装置などの製造・販売を手がけている。同社はISO14001の認証取得番号が全国で300番代ということからもうかがえるように、環境保全に対して早期から取り組みを続けてきた。また近年はコンプライアンスの徹底にも注力していることなどから、財団法人大阪産業振興機構発行の情報誌における中小企業のコンプライアンス対策に関する特集記事で先進ケースとして紹介されている。

しかしながら、同社へのインタビュー調査の直前に同社社長の都合が悪くなり、急遽インタビューが取締役営業部長であるS氏に変更となってしまう、本研究の目的であるトップの意識と行動については表層的にしかヒアリングすることができなかった。そのため、同社のケースについては、これまでの3社のヒアリングから得られた内容を比較検証する意味合いで取り上げることにする。

#### 3-4-1 CSR活動の現況

S社では、ISO14001の認証をかなり早期(1999年)に取得して地球環境の保全に務めているほか、それに先立つ1998年にはISO9001も取得し、品質管理の強化を図っている。同社では、かつて大手の企業でISO14001とISO9001の実務に携わっていた人材をISOの専任顧問として雇用して、定期的に内部監査を実施したり、活動のアドバイスを受けるなどしている。さらに、品質保証グループのメンバーや一定の幹部に対しては内部監査員の資格取得を半ばルール化しており、すでに10名程度が取得するなど、環境と品質の両面に対する取り組みを推進している。

また、経営の健全化と透明化を目的に、従業員に対しては財務内容などの経営情報を公開している。この情報は社内の貸金体系とも連動させ、増えた利益は成果報酬として従業員に還元している。

同社では、かねてよりコンプライアンスを重視しており、業務に関連する法令について「法規制等要求事項登録表」にまとめられているほか、自社のどの部署のどの法令に該当し、具体的に何についてどのように対処すべきかまでも記載している。

こうした活動による効果は、以下のようなものが挙げられる。

- ①汚染物質に関する規制への対応において、RoHSやWEEなど、EUにおける法規制(指令)に対して他社に先駆けて対応できた。
- ②ISO14001とISO9001の認証を取得していることから、どんな顧客、どんな引き合いでも

---

#### <sup>11</sup>S社の概要

創業：1972年(昭和47年)

資本金：払込資本4,000万円

事業内容：医療用空調機器、自動車試験用流体制御機器、環境試験装置の開発・製造・販売、メンテナンス(メンテナンスは関連会社による)

従業員数：36名 2006年6月現在

本社所在地：東大阪市

インタビューは、2006年6月15日の午前10時から約2時間にわたり、東大阪市内の同社本社事務所にて取締役営業部長 S氏に対して実施した。



入札などに参加できる。

③従業員採用の面では、大手メーカーから転職してきた元技師長や2名の博士号取得者など、優秀な人材が入ってくるようになった。

同社のCSRのベースとなっている考えは、経営理念であり、経営理念を実際の行動にブレイクダウンした「環境・品質方針」である。「経営理念」は会議室、応接室など社内の各所に掲出し「環境・品質方針」環境・品質方針は、毎朝の仕事を始める前に唱和するほか、会議などの場で「それは品質方針の2番に照らせば、やるべき」といった具合に判断基準となる。また本社玄関の下足箱の上にも置き、会社に入出入りする際にも目に留まるように配慮している。この点について同社では、環境も法令も人も変わるので常に反復的に浸透を図ることが大切であると考えられている。

推進体制の面では専任の部署は置いていないが、大手企業でISO14001とISO9001の事務局に携わっていた専門家を専任顧問として雇用し、定期的に内部監査まで自主的に行っていることや、品質保証グループのメンバーや一定の幹部に対しては内部監査員の資格取得を半ばルール化しており、すでに10名程度が取得している点も特徴であるといえる。

#### 3-4-2 CSR活動導入の経緯

社長自身へのインタビューができなかったため、CSR導入の経緯に関しては不明である。

#### 3-4-3 CSRの推進におけるトップマネジメントの特徴

同社におけるCSR導入に際してのトップの意識と行動について、限られた情報のなかからではあるが課題を探っていきたい。

まず「経営理念」と「環境・品質方針」については浸透と定着がよく図られていると認められる。またCSR活動の実践における社長の役割について、同社では「重点課題の見直し」と、「CSR意識啓発を目的とする、従業員への情報発信」としている。それは具体的には「法規制等要求事項登録表」を社内に掲出したり、駐車場にアイドリングストップの札を配置するなど、コンプライアンス、環境保全についての注意を促す活動を行っている。S部長によると、ここではとくに平易で分かりやすい表現を心がけているとのことである。

また、インタビューのなかで印象的だったのが「CSRを推し進めるうえでは、経営トップの基本姿勢は常に揺るがないことが重要」という発言であった。この言葉は、同社社長の決意の大きさの現れであるとともに、ここにおいて伊丹・加護野(2004)の挙げる「象徴の共有」としての要件が、追確認されたといえるであろう。

#### 3-5 先進事例における意識と行動の特徴の比較

トップインタビューを行った仁張工作所、マルト、油藤商事の3社に、参考事例としてのS社を加えてCSR推進におけるトップの意識と行動の特徴をまとめたものが、44頁の表3-1である。

ここから共通点を探ってみると、次の各点が指摘できる。まず第1は各社とも経営理念、ないしはそれに類する考え方が明確であり、社内に浸透している点である。またCSRの推進においてはトップがその重要性を深く認識し、強い決意のもと自らが先頭に立って導入

を図っている点も、各社に共通している。さらに、自社の業務の特性に応じた CSR 上の重要事項をピックアップし、本業の業務システムに組み込んだり、本業の幅を広げる形で業務に組み込んでいることや、CSR 活動に関して積極的に情報公開やコミュニケーション活動を行っている点も共通しているといえる。

一方、大きな差異が見られたのが従業員に対する CSR 意識の定着のための活動である。すなわち、仁張工作所、マルト、S 社の 3 社においては、トップが従業員個々の意識のなかに CSR の理念が定着することを重視して、環境行動レポートや研修などを行っている。それに対して、油藤商事においては、CSR を業務そのものに織り込んでしまうことによって、従業員が意識しなくても CSR 活動が推進できる仕組みをトップが重視し、社内に作り上げている点が特徴的といえる。

また CSR 専任の部署ないし担当者についても油藤商事以外の 3 社では設置、あるいは任命しており、油藤商事ではそれが見られないという点も指摘できる。しかしながらこの点については、油藤商事は企業規模が 13 名と少なく、見方を変えれば青山専務自身が CSR の事務局を担っていると考えられることから、大きな意味のある差異とはいえないであろう。

## 第4章 トップマネジメントについての考察

はじめに

以上の結果を踏まえて、中小企業においてCSRを導入、推進する場合におけるトップマネジメントのあるべき姿について、段階的に考察したい。ここでは本論文15頁で提示した「CSRの導入から発展にいたるトップマネジメント推進モデル」に準じつつ、そのなかからこれまでの調査を踏まえて筆者がとくに重要と考える事項について論じるものとする。

### 4-1 第1ステップ「CSRの導入を強く決意する～企業理念を確認し定着させる」

このステップで重要なことは、トップの意識の問題として「CSRの導入を強く決意すること」と「企業理念を確認し定着させる」ことである。

中小企業においてとくに重要な事柄として、導入を決意し推進するうえにおいて、トップが不退転の決意を持ち続けることを挙げたい。不退転の決意が生まれるには、トップがCSRの重要性を深く認識し、自社に導入することが絶対に必要であると決心することから始まる。ここにおいてトップの内面にCSR導入に対する「ビジョン」が生まれ、ビジョンの達成に向けた不退転の決意が生まれると解することができる。重要性を認識するきっかけについては、今回の調査においては何らかの危機感である例が多かったが、それがCSR活動によるビジョンの確立と不退転の決意に転化している。そして、活動が続けるに従ってさらに高いレベルの決意へとスパイラルアップしているのである。

トップの内面に生まれた不退転の決意は、力強いコミットメントとして社内外に発せられる。ここで何よりも大切な点は、トップが本気でコミットすることである。中小企業においては経営トップと従業員の間の距離が短い。つまり経営者の姿勢や行動は従業員全員に見られており、そのまま規範として伝わってしまう。率先垂範によって良き規範となるか、口先だけのコミットメントでお茶を濁して悪しき規範となるか、トップの姿勢によって、結果は大きく異なる。つまり、すべては不退転の決意に基づいて本気でコミットメントできるか否かにかかっているのだ。S社のS部長は「トップの基本姿勢が常に揺るがないこと」を語っていたが、この言葉も「トップの不退転の決意」の重要性を表していると解したい。

次に、企業理念の定着について考察してみたい。企業理念は、企業存立の精神的な基盤と考えられる。今回の研究においては、インタビューを実施した4社中3社に成文化された経営理念があり、その定着も比較的良好に図られていた。また残りの1社においても、近江商人の理念としての「三方よし」が定着している。これらの点はいずれも、その企業において価値観の共有が図られているかを示すバロメータとして、高く評価できる点であろう。

さらにCSRが「企業が社会問題と環境問題を企業の責務として利害関係者とのやり取りのなかに自主的に取り組むこと（下線筆者）」と定義される以上、伊丹・加護野（2004）のいう「組織の理念的目的」が不明確であれば「企業は何に対して責務を負うのか」というテーゼそのものが成立しない。また「経営行動の規範」がなければ「自主的に取り組む」ことの意味も明確には規定できない。このことから、「経営理念の定着」はCSR推進の必須条件であると考えられる。

反面、経営理念が定着していなければ、経営の精神的な軸が定まっていないために、近視眼的な利益追求に盲進してしまうことが考えられる。そこに、短期的な利益には結びつきにくいCSRの概念を導入しようとしても「なぜそんなことをしなければならないのか」という違和感や唐突感が生まれることは否めない。ここから、経営理念が社内にあまねく浸透・定着させることが大きな課題と考察できる。また、経営理念の内容がCSRの考え方に即したものでなくてはならないのは、当然である。

#### 4-2 第2ステップ「重点課題を決定する～目標を設定する」

このステップでの課題は、自社のCSR活動をどう規定するか決定である。第1の課題は「重点課題を決定する」ことである。この点については、CSRの場合には従前のフィランソロピーと異なり、本業に即した活動がポイントになることはいままでのない(田澤, 2005, 171頁)。たとえば、メーカーである仁張工作所が品質と環境を重点テーマに掲げ、林業を営むマルトが地域環境保護に取り組むなどの例がそれである。

しかし、筆者は、活動の重点課題を考えるうえでは必ずしも本業そのものに拘泥する必要はないと考えたい。むしろ、自社の企業活動の特質にマッチしているか否かを重視すべきである。油藤商事の主たる業務はガソリンスタンドであって石油精製業や金属材料加工業ではない。それでありながらBDFの製造・販売や空き缶の回収ステーションとしての活動に取り組み、CSR活動としての成果を出している。これは従業員が日ごろから油の取り扱いに慣れていること、汚れ作業が気にならないこと、灯油などの配達の際に廃食油の回収も同時にできるといった、本業の特質を吟味した結果であると解せられる。それがために本業に織り込みやすく継続性があり、成功するのである。中小企業の例ではないが、ある大手の都市ガス会社では街中のガス導管工事現場を「子ども110番の家」になぞらえた「子ども110番の工事現場」として、子どもの安全を守るための町のステーションと位置づけている。これなども、本業そのものというよりも、事業の特質にマッチした活動といえる。このことを踏まえると、トップには自社の重点課題をどこに置き、どんな活動を行えば自社の特性にマッチしており、永続的に活動できるかについて、従業員と一緒に考え抜くことが求められるといえるだろう。

このステップにおける2つ目の課題が「目標を設定する」ことである。今回の調査では、目標の設定より「とりあえず活動を開始すること」を重視するケースも見られた。確かに、徒に逡巡して時間が経過するよりも、拙速の方が望ましいのは理解できる。では、目標設定はしなくてもよいのだろうかという疑問も生じる。そこで、目標設定の意義について考察してみたい。金井(2004)は変革の動機付けとしての「未達の課題」(70頁)の重要性について述べている。人は自分の中にある緊張感によって動くと考えられ、人に緊張感をもたらす要素として「未達の課題」が大きな動機付け<sup>12</sup>になるとしている。また危機感に変革の動機付けとしては有効であるが、変革を持続するためのポジティブエネルギーとしては、むしろ「要求水準」を上げることによって再び「未達の課題」を作り、緊張感を取り戻すことによって、次のターゲットに向けてのモチベーションを持つことが大切なのである。この点を踏まえるならば、第2ステップにおいて目標を設定することが、次の第3

<sup>12</sup> この点について仁張社長は「火事場の馬鹿力が出る」と表現している。

ステップに設定されている「従業員に対する意識付け」を成功させる前提になるのである。また定量的な目標を持つことにより、社内のマネジメントシステムによる進捗管理が容易になる点もメリットとして挙げられるであろう。

さらに金井は「ここに、ビジョンが加わるとエネルギーはもっと前向きなものになる」と続けているが、これは、仁張社長のいう「(品質向上と環境保全の取組みを地道に続けることで得られる) 長期的な成果」と非常に近い概念であることが分かる。すなわち、ここでも「ビジョン」の大切さが指摘されているといえよう。

さらに伊丹・加護野(2004)ではポジティブエネルギーを引き出すための手段の1つとして「小さな成功を経験させる」(446頁)を掲げている。これは長期的な目標へのマイルストーンとして進捗を確認し、達成を喜ぶことのできる目標の重要性についての示唆に他ならない。

こうした考察から、目標設定に関してのトップの役割は、少し努力すれば達成できるレベルの目標を掲げることと、長期的な視点をもって取り組むことであると理解できる。

#### 4-3 第3ステップ「推進体制を確立する～従業員に対する意識付けを行う」

第3ステップで考えるべき第1点目は、前のステップで決定した重点課題についての目標を達成するための「推進体制を確立する」ことである。

今回の調査対象企業では、比較的規模の大きい仁張工作所1社が専任の部署を設置しており、他の3社には実質的な専任担当者ないし専任顧問が存在していた。また、そうした部署の主たる業務は、さまざまなデータの取りまとめや進捗管理、監査、レポートの制作などであることが分かった。これらの業務はそれぞれに煩瑣であり、ISOやエコアクション21などのマネジメントシステムを運営している以上、規模が大きくなればどこかに事務局をおくことが望ましいともいえる。

しかしながら、筆者はCSRの専任部署そのものが必須なのではないと解する。中小企業の規模を考慮すれば、むしろ一般の業務管理に乗せるための仕組み作り、すなわち第2章で論じた「システム化」が実効的であると考えたい。その理由の1つ目は、中小企業であるが故にマネジメントシステムの対象となるサイトや業務、ないしはデータの集計量がさほど大きくないことである。さらに2つ目は、本来CSRは本業として推進すべきものだからである。仁張工作所における品質向上に向けた活動や、マルトの地元産木材を使った環境共生住宅の販売、また油藤商事のBDFもすべて本業として推進されている活動である。こうした点から、専任部署は必ずしも必須ではないと筆者は結論づけている。

第3ステップの課題の第2点目が「従業員に対する意識付けを行う」ことである。油藤商事では、従業員が意識しなくてもCSR経営が推進できる仕組みを作ることにトップの主眼が置かれており、その仕組みのもとで大きな成果が出ていた。この例を見ると、従業員個々のCSR意識は必ずしも要求されるものではなく、よって意識付けも必須ではないと考えられるかもしれない。しかしながら、CSR活動の定着、ひいては範囲の拡大や、活動の深化を図ろうとすると、従業員のCSR意識が薄いとうまくいかないであろう。調査の中で出てきた事例では、仁張工作所の若手を中心に自発的に生まれてきた独自のグリーン調達制度制定への動きが挙げられよう。これは加護野(1988)が示した「トップによるゆさぶり」を契機に「ミドルが行った範例の創造」(140頁)の一例と解せられるが、こうしたミ

ドルの突出を促すためには、組織として共通のパラダイムを持つ必要がある。それが、CSR に対する理解と共感であるということができる。こうしたことから、スパイラルアップするにはトップを中心に高いCSR意識をもった集団に作り変えていくことが重要であり、トップは従業員に対して反復的、かつ継続的にCSR意識の啓発と定着を図ることが重要である。そして、そのためには「価値観の共有化」が不可欠であると解することができるであろう。

#### 4-4 第4ステップから第5ステップへ「ステークホルダーに対する適切な情報開示を行う」

ここではCSR活動を継続的に行い、本来の目的であるステークホルダーとの関係性を良好に保つために欠かせないと考えられる「ステークホルダーに対する適切な情報開示を行う」意味について考察を加える。

筆者は現在、CSRレポートや環境報告書の企画、制作を業として行っている。その経験や知見から、CSRを行ううえで情報開示は必須であると考えている。CSRとは、企業と社会との関わりのあり方をステークホルダーの視点に立って考え、よりよい姿を探り出そうとする企業活動である。極言すれば、企業と社会との間の窓を開き、外と中のコミュニケーションを図ることといえる。すなわちCSRのあり方自体に、企業が情報を開示し社会に対する説明責任を果たすことが含まれているのである。それゆえに、情報開示のないCSRは、CSRと呼ぶに値しない。CSRにおいてトップが情報開示を行う根源的な意義は、そこにある。

さらに、情報開示には実務上の意義も少なくはない。その1つ目は、トップコミットメントを繰り返し明確に示すことによって、従業員への意識付けにつながるという点である。次に、継続的に年次レポートを発行することによって、活動の永続性がある程度担保されるという点が挙げられる。またCSR活動に高い先進性や独自性があれば、それを情報開示することによって従業員に対して誇りを感じさせ、同時にロイヤルティの向上を図ることもできよう。本論文1-1では中小企業がCSRに取り組むメリットとして、ステークホルダーからの理解が得やすいことや、優秀な人材が確保できるといった事柄を掲げたが、適切な情報開示がなされていないならば、これらとて望むべくもない。

しかし、ここで指摘しておきたいのは、単に情報開示をするだけではなくその目的を明らかにして、それに応じた方法を考えることの重要性である。どんなステークホルダーに対して、何のために情報開示を行うのかを明らかにしたうえで、目的に応じた情報開示のあり方をトップはぜひとも考える必要がある。その好例が、マルトと油藤商事である。環境コミュニケーション大賞の最高賞を連続受賞したマルトの環境活動レポートは、従業員に対して分かりやすく自社の環境保全活動の意義と進捗について知らせるために、十分な配慮と工夫を施して制作されている。それによって、期待した所定の効果にとどまらず、前述の賞を獲得して他のステークホルダーに対しても強くアピールする結果となった。一方、油藤商事の青山専務はBDFの製造・販売をはじめとする自社のCSRについて、自社のホームページに発表するだけでなく、さまざまな業界紙や日経CSRプロジェクト(2006)など一般書の取材にも積極的に応じて、情報発信に努めている。これは既存のステークホルダーに対する理解を深めるだけでなく、新しい製品であるBDFについての理解者・協力者を増やし、市場の開拓につなげるという目的があると解せられる。

#### 4-5 5つのステップにおけるトップの役割

以上、5つのステップにおけるトップの役割を見てきたが、簡単にまとめると次のことがいえる。

まず、第1ステップで重要なのは「CSRの導入を強く決意する」とことと「企業理念を確認し定着させる」ことの2点である。これらはいずれも、トップのコミットメントに対する意識、あるいは覚悟の問題として捉えることができる。また「CSRの導入を強く決意する」ためには、「成文化されたビジョン」を描いて、そこにたどり着きたいと念願することが前提となるはずである。

次に、第2ステップでは「重点課題を決定する」とことと「目標を設定する」の2点が指摘できた。これらは、自社のCSR活動がどのような内容の取り組みによるもので、どのレベルを目指すのかを示すものとして、CSR活動を行うことによるビジョンにも関わる課題といえるだろう。

第3ステップにおける重要な役割は「推進体制を確立する」とことと「従業員に対する意識付けを行う」の2点である。推進体制としては、できるだけ一般の業務管理に乗せるために「活動のシステム化」を図るべきであり、形だけの専任部署であれば必要ない。従業員に対する意識付けはCSR活動の定着と深化のうえから重要であると考えられる。さらに、ミドルによる範例の創造を促す意味からも、継続的、反復的な教育や研修、あるいは体験の共有を図りながら、従業員のCSR意識の強化に努めるべきである。そして、そのためには「価値観の共有化」が大切な要件となるのである。

CSRは自社の独自の活動として確立・定着し、それによってステークホルダーとの関係性を適切で良好なものに保つことにより、成果を生む。その意味から、第4ステップから第5ステップにかけては「ステークホルダーに対する適切な情報開示を行う」ことの意義を指摘した。もとよりアカウンタビリティはCSRの根幹を成す活動の1つであり、情報開示のないCSRなどありえるはずもない。しかしながら、何を目的として誰に向けた情報開示を行うのかを明確にした情報開示は、漫然としたレポートづくりとは全く異なる高い効果につながる。今回の調査対象企業のなかには、中小企業に可能な範囲で、あるいは中小企業の特性を活かして優れた情報開示を行っている例が多かったが、この点の重要性を示唆しているというべきであろう。

## 終章

本論文では、わが国の中小企業がCSRを導入する意義を鑑み、そのうえで最も大きなポイントと考えられるトップマネジメントのあり方について考察してきた。

まずその前提としてわが国の中小企業がCSRに取り組む意義を明らかにし、そのうえでCSRの導入を組織改革のひとつと捉え、組織改革におけるトップの役割について考察した。その結果「成文化されたビジョン」「強力なコミットメント」「価値観の共有化」そして「活動のシステム化」というトップマネジメントの4つの要件が重要であることが分かった。

次に諸機関による調査によって中小企業のCSRに対する取組みの現状と課題をレビューした。さらに、それらを踏まえて、中小企業のなかでCSRに取り組みを続けている4企業のトップに対してインタビュー調査を実施し、各企業でのCSR活動の現状とこれまでの導入の経緯、さらに各段階においてトップの意識と行動の特徴について取りまとめた。

こうして得られた4つの事例をもとに、最終的にトップの意識と行動について段階的にあるべき姿について考察を加えてきた。その結果、明らかになったのは、次のような点である。

まずCSR導入において欠かせない事柄が「トップがCSRの意義と自社に導入する必要性を強く認識し、不退転の決意で導入を図り」「力強くコミットする」ことであり、CSR導入の前提となるのが「企業理念の定着」である。そのうえで「自社業務の特質を考慮した重要課題と活動テーマを決め、個々の活動について努力すれば達成できる程度の目標を設定し、その達成に向けて邁進すること」が重要である。ここにおいては、できるだけ本業のマネジメントシステムを活用できる仕組みを作ることが望ましく、従業員に対しては継続的にCSRの意義を教育・啓発することにより、スパイラルアップを図ることが可能であることも分かった。ステークホルダーに対しては、適切な情報開示を行う必要があり、ここでは対象となるステークホルダーや目的を明確にすることが重要であるとの示唆が得られた。

筆者が本研究に着手した目的は、より多くの中小企業にCSRに対する取り組みを始めてもらい、環境・社会・経済のすべての面で経営基盤を強化することにより、わが国の産業全体の国際競争力を高める点にある。その意味で、今後の課題はまさに山積しているといわざるを得ない。まずは、本研究で得られた知見の実効性を検証し、さらに強化する必要があると考える。今後、さまざまな立場の方々と協力し合いながら、中小企業に対するCSRの普及と発展に寄与していきたい。



## 参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（2004）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 伊吹英子（2005）『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
- 大橋洋治・大久保和孝（2005）「CSRの軸に足るもの」『週刊東洋経済臨時増刊 環境・CSR2006』東洋経済新報社，第5993号，30-33頁。
- 岡田斎・檜山洋子・藤近雅彦・柳田浩孝（2006）『中小企業によるCSR 推進の現状と課題～さまざまな障害を超えて～』神戸大学大学院経営学研究科 MBA プログラムワーキングペーパー（2006.1号）。
- 岡本享二（2005）『CSR 入門』日本経済新聞社。
- 加護野忠男（1988）『企業のパラダイム変革』講談社現代新書。
- 金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』光文社新書。
- 金井壽宏（2005a）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 金井壽宏（2005b）『経営組織』日本経済新聞社。
- 金井壽宏・田柳恵美子（2005）『踊る大捜査線に学ぶ経営論入門』かんき出版。
- 経済産業省 環境調和産業推進室（2006）『環境コミュニケーション事例集～企業の赤信号を緑に変える35のアイデア』。
- 小池和男（2000）『聞き取りの作法』東洋経済新報社。
- 高巖他（2003a）『企業の社会的責任』日本規格協会。
- 高巖（2003b）『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社。
- 高巖（2004）「企業には誠実さを追求し『良い行動をする責任』がある」『人材教育』JMAM 人材教育，第16巻第11号，12-17頁。
- 高巖（2005）「なぜ企業に社会的責任が求められるか」（高巖，日経CSRプロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社）。
- 田澤照雄（2005）「CSR 経営の実践」（日本CSR協議会編『実践CSR 経営』創成社）。
- 谷本寛治（2006）『CSR～企業と社会を考える』NTT出版。
- 日経CSRプロジェクト編（2006）『CSR 「働きがい」を束ねる経営』日本経済新聞社）。
- E. H. シャイン（1985）『組織文化とリーダーシップ』清水紀彦・浜田幸雄訳，ダイヤモンド社
- JMA スペシャルレポート No. 56（2005）『日本企業の経営課題2005』社団法人日本能率協会経営研究所。
- J. P. コッター・D. S. コーエン『ジョン・コッターの企業変革ノート』高遠裕子訳，日経BP社。

## 謝辞

本研究をまとめるに当たっては、多くの方々のご協力をいただいた。

株式会社仁張工作所の仁張正之氏（代表取締役）と作田正昭氏（改革推進部長，品質保証部部長（兼務）），株式会社マルトの澤田藤司浩氏（代表取締役社長），油藤商事株式会社の青山裕史氏（専務取締役）には，お忙しいなか時間を割いてインタビューにお答えいただいた。実務を通じて得られた各氏の貴重なご意見がなければ，本研究の完成は望むべくもなかった。

また，神戸大学大学院経営学研究科の國部克彦博士から賜ったご指導とご教授は，研究を進めるうえでの大きな力となった。同研究科助教授堀口真司博士，同研究科博士後期課程川原千明氏からは，有益なご指摘と助言をいただいた。

さらに，岡田斉氏，柳田浩孝氏，檜山洋子氏をはじめ國部克彦研究室の皆様には，学究に対する姿勢を含め，大きな刺激と激励をいただいた。

お世話になった方々に対して，改めて心から感謝の言葉を申し上げたい。

添付資料

【仁張工作所経営理念】

同社の経営理念と、それに対する同社の考え方を以下に示す。

「ここに示す経営理念は、2代目社長が会社を継ぐに当たり、全社員に発表した我が社の経営理念です。

- ・私達は板金加工を通じて良い商品を社会に提供し、安全で快適な生活空間を創造します。
- ・私達はお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち、より良い生活を実現し、働きがいのある会社づくりに努力します。
- ・私達は常に新しい板金加工技術について積極的に学び、自分たちのものとし、共有化することによって、技術レベルの高い信頼される会社をめざします。

経営理念とは、

- ・その会社の存在理由や社会的な目的は何か。
- ・経営にあたっての基本的な考え方とは何か。
- ・企業の基本的な姿勢とは何か。

を示したものです。

『経営理念』の『理念』の意味は、理性によって到達する最高の考え方、根本的な信念ということです。

つまり、仁張工作所がこれからも継続して存続し続ける為の進むべき方向、考え方、夢の源であります。私達は、求人採用の際にも選考段階から経営理念について説明し、理解していただける方の中から仲間を迎えることとしており、常により高いレベルで経営理念を具現化して行きたいと考えます。」

### 【マルチ経営理念】

同社の経営理念と、それに対する同社の考え方を以下に示す。

#### 「樹を活かす

世界規模での環境破壊は、各国間の問題だけでなく、地球人一人一人の問題でもあります。そんな 21 世紀の新しい時代にさらなる発展をする為には、地球環境に如何にして取り組むべきかが、企業の基本的な考え方や姿勢でなければなりません。特に木を様々な形で利用し、住宅や製品として提供する私共にとって、環境問題は最優先事項であり、お客様に環境にやさしく、安全で安心な商品をお届けする事は当然の義務であると考えております。

大自然からの贈り物である資源を有効に使い提供し、また土にかえす。木に携わる樹業（企業）として<樹を活かす>事が私共の使命であります。」

### 【S 社「経営理念」および「S 社環境・品質方針」（2006 年版）】

S 社の経営理念と 2006 年度の環境・品質方針を以下に示す。

#### 「経営理念」

- ・顧客と共生・進化  
付加価値を共有していきましょう
- ・技術開発の継続  
これによって企業永続の条件
- ・自己責任と社内コミュニケーション  
個立と連帯

#### 「S 社環境・品質方針」（2006 年版）

1. 人材育成強化による社員のレベルアップ  
(個々の能力を前向きに評価し、現場の活力を高める)
2. 徹底して顧客を知る  
(お客さまの考えを理解しないと仕事はできない)
3. 低コストを確実に実現する  
(技術は日々進歩・市場価格は常に変わる)
4. 原理、原則、現実、現象、現物を理解し実行する  
(積極的にチャレンジ、クレームは完全に是正処置を実行)

表 3-1 インタビュー先 CSR 先進中小企業におけるトップマネジメントの特記事項

		仁張工作所	マルト	油藤商事	ソダ工業
活動に関する 一般的質問	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点項目</li> <li>導入着手時期</li> <li>取組み体制</li> <li>成果に対する評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「品質管理」と「環境保全」を重点項目として 2000 年ごろから着手。</li> <li>事務局として改革を推進する部署を設置している。</li> <li>「品質」「環境」の両面で、目に見える効果が出ている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「地球と地域の環境保全」に対して 2002 年ごろから活動に着手。</li> <li>経営者の指示のもと、ほぼ専任の役員を中心に推進。</li> <li>独自の環境共生住宅が、次第に市場に浸透し始めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「環境保全」を主軸に、独自性の高い CSR に 1998 年頃から取り組む。</li> <li>トップの構築した業務フレームに基づいて、社員は日常業務として活動に携わる。</li> <li>顧客満足や知名度の面で、大きな成果が出ている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「品質」「環境」「コンプライアンス」について取り組んでいる。特に ISO14001 の認証取得は全国で 351 番目の 1999 年である。</li> <li>環境機器を扱っていることから営業上の効果が出ているのに加え、質の良い人材が採用できる効果もある。</li> </ul>
活動を行ううえでの 経営者の意識と 行動のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR を意識した契機</li> <li>自社の問題に対する認識</li> <li>成果に対する予想</li> <li>重点項目の決定における役割と課題</li> <li>目標設定における役割と課題</li> <li>推進方法と体制の決定における役割と課題</li> <li>従業員に対する働きかけにおける役割と課題</li> <li>CSR 活動の確立と定着における役割と課題</li> <li>推進する上でのこれまでの課題と解決</li> <li>現状の課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質マネジメントシステムの取得が入札条件になるとの予想。環境保全活動がコスト管理につながると感じた。</li> <li>ISO9002 の取得を機に、取り組みを開始。</li> <li>経営理念も制定し、日常業務の中で比較的良好に定着していた。</li> <li>全体の目標を個人にまで細分化し、進捗状況を月次、ないし半期ごとにチェック。社員に対する意識付けと、活動の実効性向上を繰り返し図る。</li> <li>経営者自らが、情熱をもって活動に取り組む。積極的にコミットし、社員と一緒に汗を流す体験を共有する。</li> <li>適切な推進役（リーダー）の選抜、あるいは外部から探してくる。</li> <li>リーダーに対する権限委譲。</li> <li>社員に誇りと喜びを感じさせることで、意識付けを行う。</li> <li>内外に対する積極的な情報開示を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元の山林の荒廃。環境を考慮しない従来型ビジネスの永続性についての疑問。</li> <li>上記の意識から、重点項目は自ずと決定した。</li> <li>経営理念は業務に則したものであり、社内によく定着している。</li> <li>重要ステークホルダーは、環境活動を実際に行う社員ととらえ、分かりやすく、反復的な意識付けに工夫を凝らしている。ポスターや環境レポートを活用している。</li> <li>日常的な業務のなかに環境保全をルール化して織り込み、管理する。</li> <li>経営トップは、社外でも地元産木材の普及に向けた活動に積極的に参加。本気であることを内外に見せている。</li> <li>経営陣の間では、象徴的な体験を共有しており、CSR に対する意識をシェアできている。</li> <li>意識したものではないが、環境意識の強い社員を選抜している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に対する配慮の低い従来のビジネスに対する危機感。「独自の存在理由」を創造し、社会に貢献する。</li> <li>経営理念に代って、近江商人の「三方よし」が浸透している。</li> <li>空き缶回収という地道な活動からスタート。</li> <li>専任の部署はないが、青山専務自身が専任者と見ることができる。</li> <li>リスクのある活動（BDF の製造・販売）でも、本業との親和性が高いものには積極的に取り組む。</li> <li>本業の強みを活かした活動のフレームを経営者が熟考している。</li> <li>やりがい、楽しさを大切に、本業として無理せず継続できる活動を構築。</li> <li>そのため、社員に対しては特段 CSR を意識付けしたりすることは行っていない。事業そのものが CSR 活動となっている。</li> <li>積極的な情報開示と理解者をつくるためのコミュニケーション活動に力を入れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念と品質方針が、社内に定着している。</li> <li>経営理念と品質方針は、継続的に浸透・定着を図っている。</li> <li>業務に関連する法令について、具体的にどう関連しているのかを一覧で明示。分かりやすく、社員に示すことを重視している。</li> <li>ISO の専任顧問を置き、内部監査を実施している。</li> </ul>
総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者としての意識と行動に関して、最も大切と考える点</li> <li>自らの姿勢と行動に関して、良かった点と反省すべき点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>できることから着手すること、長期的な視野に立って継続すること。</li> <li>当初は目標に対する進捗管理が甘く、実効性に問題があった。その点を継続的に改善したことで、真剣さが出てきた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR を自社の強みにするという強い意識を持ち、そのためにはどうすれば良いかを熟考する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「自分は絶対運がいい、だからうまく行く」という前向きな意識。</li> <li>すべて計算どおり。とくに反省点はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本姿勢が常に揺るがないこと。</li> </ul>

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 －SA 社を事例として－	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006