

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

企業のコミュニケーション能力と
CSR活動の相互関係の研究

平成 18 年 8 月 24 日

神戸大学大学院経営学研究科
國部克彦 研究室
現代経営学専攻
学籍番号：051B246B
氏名：野口 豊嗣

目次

序章 社会から現代の企業への要求としてのコーポレート・コミュニケーションと CSR	1
第1章 コーポレート・コミュニケーションと CSR の課題	
1.1. はじめに	3
1.2. コーポレート・コミュニケーションにおける課題	3
1.3. CSR における課題	6
1.4. 本研究の問題意識と「マージナルマン」	8
1.5. 本研究の研究目的および研究課題	9
1.6. 研究の方法と分析フレームワーク	11
第2章 損保ジャパンの CSR 活動—ケーススタディ (1)	
2.1. はじめに	14
2.2. 損保ジャパンの CSR 活動の概要	14
2.3. 損保ジャパンの CSR のマージナルマンの活動	
2.3.1 環境経営導入期における初代地球環境室長の貢献	15
2.3.2 社会貢献活動への取り組み	15
2.3.3 双方向コミュニケーションの要としての CSR 報告書	16
2.3.4 NPO との交流の窓口としての CSR・環境推進部の役割	17
2.3.5 環境・CSR 活動の商品・サービスへのフィードバック	18
2.4 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による損保ジャパンの CSR 活動分析	19
第3章 リコーの CSR 活動—ケーススタディ (2)	
3.1. はじめに	22
3.2. リコーの CSR 活動の概要	22
3.3. リコーの CSR のマージナルマンの活動	
3.3.1 マネージャー層の「マージナルな視点」の形成	24
3.3.2 環境コミュニケーションの基本的な考え方	25
3.3.3 自社の環境活動レビューとしての環境報告書	26
3.3.4 外部の評価の位置づけ	27
3.3.5 NPO との交流	28
3.3.6 成功事例情報の共有化	29
3.3.7 活動のドライビングフォースとしての意識の高い社員の存在	29
3.4 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」によるリコーの CSR 活動分析	30

第4章 「マージナルマン」と企業のコミュニケーション能力	
4.1 はじめに	33
4.2 CSR活動において「CSRのマージナルマン」が果たす役割	33
4.3 「CSRのマージナルマン」の行動のコーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」への示唆	
4.3.1 コミュニケーション関係の樹立	34
4.3.2 社会的にふさわしい環境像の形成	34
4.3.3 小活	36
第5章 結論と今後の課題	37
参考文献	38
補論 X社のCSR活動—ケーススタディ (3)	
補論.1 はじめに	40
補論.2 X社のCSRのマージナルマンの活動	
補論.2.1 CSR推進室設置の推移	40
補論.2.2 CSR推進室の「マージナルな視点」からのインナーコミュニケーション	41
補論.2.3 情報発信の変化	42
補論.2.4 X社の調査のまとめ	43

序章 社会から現代の企業への要求としてのコーポレート・コミュニケーションと CSR

企業不祥事、経済活動の地球環境への影響などが大きな問題としてクローズアップされる機会が増える中、企業と社会の関係が問われている。

企業にとっては、自らがどのような役割を果たそうとしているのかを社会に対して訴えること、そして、それにも増して社会が自らに対して何を求めているのかを知ること、すなわち、コミュニケーションの重要性が改めて浮き彫りになってきているといえよう。当然のことながら、それは従来に増して、より高度なレベルでの対応が求められるわけであるが、社会との良好な関係作りを目指して、多くの企業がコーポレート・コミュニケーションという形で従来のコミュニケーション活動をより統合的にとらえようとする動きを活発化させているのはその象徴といえる。

企業がコミュニケーション活動をいかに行うかは企業の経営上の課題であるといえるが、それに対して、いわば、社会の側から企業のあり方を問う声の影響が色濃く反映される形で、企業が対応を求められるようになってきたのが CSR (corporate social responsibility : 企業の社会的責任、以下 CSR) である。企業の社会的責任という言葉自体は決して目新しいものではない。わが国においても、高度成長期における公害問題や、石油危機の際の総合商社による買占め疑惑などの問題が起こった折には、しばしば「企業の社会的責任」は議論されてきた。ここで、現在の CSR をそのような形で語られるようになった前の「企業の社会的責任」と比較してみると、その持つ意味がより鮮明になる。前回「企業の社会的責任」が頻繁に語られたのは、1990 年前後である。その際は、フィランソロピーやメセナ活動といった概念が「企業の社会的責任」の中心であり、企業の利潤の社会への還元が注目された。いわば、企業活動の結果の配分に関する議論であり、その利益を創出する活動のプロセスや社会のニーズをいかに汲み取るかについては、さほど問われることはなかった。

こうした傾向に比べると、現在、注目されている CSR は、①ステークホルダー起点で考える、②企業活動プロセスに注目する、という点で、以前に語られた「企業の社会的責任」とは大きく異なっているといえる。すなわち、そこでは企業が社会のニーズをどのように汲み取り、それをどのように反映させているのかが問われている。それは、企業とのコミュニケーションがあって成り立つものなのである。

こうした視点から考えると、企業の側から社会に積極的にコミュニケーションを働きかけようとするコーポレート・コミュニケーションと、社会の側から企業にコミュニケーションを求める CSR とは本質的な部分で共通した課題を持っていることがわかる。

それでは、企業が社会との良好なコミュニケーションを確立するために必要なものはどのようなものなのであろうか。様々な要因が想定されるが、企業の中にあって、社会との接点に立って活動する人の役割は小さなものではないはずである。そこでは、企業に属しながらも、社会の論理で行動することが求められる。時には、社会の論理と自らが属する組織である企業の論理との整合性を保つための努力も必要となるであろう。藤竹 (1998) は、企業広報の分野で、そのように企業と社会の「境界」に立ち内側と外側の両方の論理を理解して活動する人を「マージナルマン」と呼んだ。「マージナルマン」は、広報とその進化形としてのコーポレート・コミュニケーションに携わる上で重要な資質を持った人を指し示しているといえる。一方、CSR に携わる人々にとっても「マージナルマン」として

の資質は重要なものであるはずである。社会が企業に求めるものは、その全てが企業の本来持っている利潤追求の論理と整合的であるとは限らない。むしろ相反することも多いであろう。それでも、CSRの第一線に立ち社会との接点で活動をする人々は、社会の論理を可能な限り自らが属する組織である企業に伝えなければならない。その企業が真のCSRを指向するのであれば、社会の論理の吸収は不可欠なものであることはいうまでもないことだからである。

本研究は、以上のような認識に基づいて行うものである。そして、まず、CSR先進といわれる企業においてCSR活動に携わる人たちへのインタビューを含めた調査を行い、CSRの第一線に立って活動する人々が、「マージナルマン」としてどのように企業に社会の論理を伝え、どのように企業の論理との整合を図っているのかについて分析する。さらに、そこから得た知見を用いて、そうした「CSRのマージナルマン」の存在が、企業のコミュニケーション活動にどのような示唆を与えるのかについても考察を加える。

本研究の構成は以下のとおりである。

第1章においては、現代の企業のコミュニケーション活動の抱える課題と、企業のCSRの取り組みにおける課題について概観する。次に、本研究のテーマである両者の関係についての先行研究レビューを通して課題を明確化し、これを踏まえて本研究の分析枠組みの構築を行う。続く第2章および第3章では、それぞれ、株式会社損害保険ジャパン、株式会社リコー、についてケーススタディを行い、第4章において、第2章および第3章での調査から得られた知見を総括する。第5章は終章であり、本研究の結論を提示したうえで今後の課題についての検討を行う。なお、補論としてX株式会社のケーススタディを行い、本文で得られた知見について検証を行う。

第1章 コーポレート・コミュニケーションと CSR の課題

1.1. はじめに

本章では、まず、本研究の背景にある問題意識を明らかにすることを目指して、第2節において現代の企業のコーポレート・コミュニケーション¹における課題について、第3節において企業の CSR 活動における課題についてそれぞれ概観する。続く第4節においては、第2節と第3節において浮かび上がった問題意識のうえに、コーポレート・コミュニケーションと CSR 活動の関係についての先行研究のレビューを加えて、本研究の研究目的を明確なものとし、さらに分析フレームワークの構築を行う。

1.2. コーポレート・コミュニケーションにおける課題

現代という時代の、それ以前の人類の歴史の中の時代との際立った違いを象徴するものとして、マス・コミュニケーションの発達をあげることができるであろう。それはもはや現代社会の前提であり、そこに生きる我々はマス・コミュニケーションの影響なしに社会生活を営むことは困難である。

個人という要素と同様に、現代社会を構成する要素としての企業にとってもそれは同様である。現代の企業はマス・コミュニケーション無しには活動を続けることはできないし、そもそも、大量生産、大量消費という現代の企業の成立条件を決定付けているものがマス・コミュニケーションである。従って、企業のコミュニケーション活動というとき、それはマス・コミュニケーションを通じてなされるものが中心となる。もちろん、それは、本研究で焦点を当てて考えるコーポレート・コミュニケーションにおいても同様である。

マス・コミュニケーションの拡大は現代の企業の成立をもたらしたが、それと同時に、コミュニケーションの概念が本来有しているはずの双方向性の実現を困難なものとしてしまった。コミュニケーションとは、本来、社会的相互作用であり、相対するものが相互に関係し影響しあう行為が想定されている。一方で、現在、コミュニケーションに「企業の」という条件が付加されると、双方向性は予めビルトインされたものではなく後天的に獲得すべき対象となる²。これは、企業のコミュニケーションの前提となっているマス・コミュ

¹ コーポレート・コミュニケーションの概念についてはさまざまな解釈があるが、その言葉が広く一般の人の目に入るようになったのは、1972年にアメリカの代表的な経済誌フォーチュン誌が主催して、第1回コーポレート・コミュニケーション・セミナーを開催したときに始まるとされている（大坪、1992、23頁）。そのフォーチュン誌による、コーポレート・コミュニケーションの定義は、「コーポレート・コミュニケーションは企業広告とは異なる。企業広告をも含むより広い範囲での企業のコミュニケーション活動といってよい。その中には、企業広告のほかに、PR、パブリシティなど企業が経営者、販売店、従業員、株主、金融関係者、関連事業者、競合企業、地域の住民、官公庁関係者……などに対して行うすべてのコミュニケーション活動を含む……」（大坪、1992、19頁）というものである。その後、さまざまな論者がコーポレート・コミュニケーションについての定義を試みているが、それらに概ね共通するものは、①広報（パブリック・リレーションズ）をそのルーツとしている、②その対象を顧客に限定せず、株主、地域社会、従業員、さらには社会一般までの広い視野で想定している、という2点に集約されると思われる。本研究においては、この2点を満たす企業のコミュニケーション活動をコーポレート・コミュニケーションと考える。

² 大坪（1992）は、米国企業においては、コーポレート・コミュニケーション概念の浸透は、双方向性の獲得のプロセスであり、その中核的な担い手である広報マンは情報蒐集マンと呼べるほどの情報受信能力を有していると指摘している。大坪はまた同時に、日本企業においては、コーポレート・コミュニケーションの概念と重要性は認識され始めてはいるものの、その情報受信能力は米国企業に比較して遥かに低いと指摘している。本研究は、日本企業を対象とするものなので大坪の日本企業に関する認識を踏襲する。

ニケーションの特性によってもたらされるものである。マス・コミュニケーションにおいては、送り手の情報発信は、大量の受け手に対して一律に、また同時に、そして機械技術を通じてなされる。これに対して受け手は、通常、送り手と同じ程度の情報発信をする手段、すなわち機械技術を持たない。このために、マス・コミュニケーションは送り手と受け手の間の役割交換がなされることのないワンウェイの形態をとることになる。

このようにして、マス・コミュニケーションを通じてなされる企業のコミュニケーション活動は、常に双方向性を獲得する努力を求められることになったわけであるが、それに加えて、マス・コミュニケーションの発達した現代における企業がコミュニケーション活動において、克服すべき課題として提起されたものとして擬似環境と擬似イベントという概念がある。

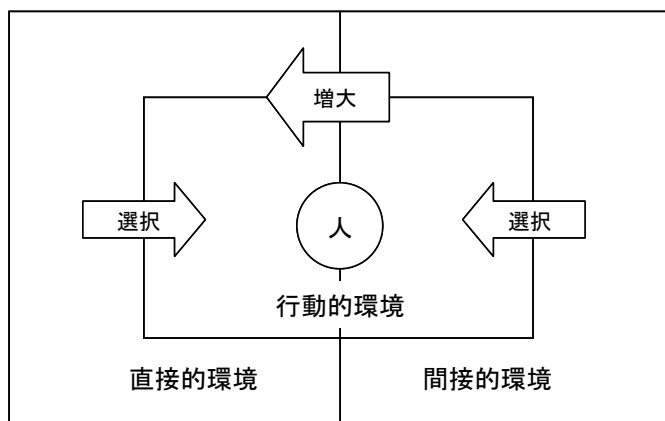
擬似環境という概念をはじめて提示したのはリップマン（1987）である。リップマンによると、擬似環境とは人々が自分の頭の中に描いている自らを取り巻く環境についてのイメージである。そして、それは必ずしも現実の環境を正確に反映したものであるとは限らないため、真の環境に対して擬似の環境であると定義された。リップマンは、人々の頭の中にある擬似環境は、真の環境を単純化したステレオタイプとなる傾向があり、現実の環境に対する適応行動がそれに基づいたものになることによってしばしば不適応が引き起こされることを指摘した。

マス・コミュニケーションの発達が擬似環境の形成に大きな影響を及ぼすことは容易に想像できるが、ここで、看過できない問題が生じていることを指摘したのがブーアスティン（1964）である。ブーアスティンは、ジャーナリズム、あるいは広告を行う企業が、内包するコマーシャルリズムのためにマスメディアを通じてニュースを創り出していると指摘し、マスメディアが創り出すニュースや出来事を擬似イベントと呼んで批判した。ブーアスティンは、「ニュースは取材して報道されるものではなく、製造されるものであり、ニュースを作るために仕組まれる出来事こそ擬似イベントなのである」と論じて情報の発信者の持つ操作的な意図を批判した。ブーアスティンの批判は企業の実施するパブリシティ活動にも向けられた。ブーアスティンが擬似イベントの事例のひとつとしてあげたものが、「広報理論の先駆者」と呼ばれる E.L.バーネイズがパブリシティのために実施したイベントであった。

ブーアスティンと同様に、マス・コミュニケーションの持つ環境を作り出す能力に着目したのが、藤竹（1968）である。藤竹は、それを「マス・コミュニケーションの環境造成功力」と名づけ、その人々の擬似環境の形成への影響の大きさを論じた。藤竹（2004）によると、それは「現代における擬似環境の圧倒的部分は、マスメディアによって日々提供されている。（中略）現代の擬似環境は、マスメディアが人々に対して情報を提供してはじめて、人々にとっては環境として存在することがわかるという仕組みをもっている。マスメディアが提供し、形成している擬似環境こそが人間の適応すべき環境であるという性格を持つ。これを「擬似環境の環境化」と言う。」（藤竹、2004、44 頁）と説明される。

藤竹（2004）の説明する、人びとを取り巻く環境を、リップマン、ブーアスティンの議論も踏まえて整理すると以下のとおりのもとなろう。

図1-1 藤竹による人を取り巻く環境(藤竹(2004)をもとに筆者が作成)



人びとが、自らの行動を決定する際に参照するのが行動的環境であり、それは、直接的環境と間接的環境から選択されて構成される。行動的環境は心理的環境、主観的環境とも呼ばれ、地理的環境（もしくは、現実環境、客観的環境）に対置される概念である。そして、行動的環境こそがリップマンが擬似環境と呼んだものである。さらに、間接的環境は、現代においては主にマス・コミュニケーションが作り出しているものであり、ブーアステインが批判したものはそこに入り込む虚偽性であるといえる。また、藤竹が「擬似環境の環境化」と呼んだものは、マス・コミュニケーションが作り出す間接的環境が人々の行動的環境に占める度合いの増大である。

こうした議論のうち、社会が企業に克服を求めるのが擬似イベントの問題であろう。清水(1951)は、マスメディアが提供する情報をコピーと呼び、実際の出来事に対置し、マス・コミュニケーションの影響力の増大を「コピーの支配」と名付けた。さらに清水は、コピーの支配の状況を「疑惑があろうと、不安があろうと、差当り、彼は提供されたコピーにすがって生きるよりほかないのである。社会的分化の過程を通じて、相互に分裂し衝突する多くの集団の間に立ち尽くしている個人、その個人の上に、無数のコピーが降り注いでいるのである。」(清水、1951、136-137頁)と表現した。社会の人々は、コピーの支配、すなわち、マス・コミュニケーションによる擬似環境の造成という状況を決して能動的に選択しているのではないと指摘しているといえよう。また、藤竹(1972)も、社会の人々の間でマスメディアへの不信が芽生えていることについて「従来、人間が信じ、かつそれに依拠してきたものへの不信と抵抗、そして拒否をも示している」(藤竹、1972、14頁)という表現で指摘している。擬似イベントの問題は、社会の全ての人々が認識することはないのかもしれない。しかし、それは氾濫すると、清水や藤竹の指摘するような形で、社会のマスメディアへの信頼を侵食していくことは十分考えられる。現代社会におけるマスメディアの及ぼす影響の大きさを考えると、それは重大な問題であり、マスメディアに依存する企業にとっても看過できない課題であるといえよう。一方、擬似イベントの概念を提示したブーアステインは、企業の側がそれにどう対処すべきであるかについて多くを語っていない。ブーアステインは、「我々は大量幻覚にかかっているのかもしれないが、大量覚醒のための公式はない。(中略)われわれのひとりひとりが目を覚まし、とほうもない期待をいだかないようにし、外の世界からのメッセージをいつでも受けられるように準備

しなくてはならない。」(ブーアスティン、1964、274 頁)として、その解決は、情報の受け手にかかっていることを示唆している。

こうした状況にあって、藤竹(1998)は、擬似イベントの克服という、企業の広報とその進化形としてのコーポレート・コミュニケーション活動に投げかけられている課題に対してひとつの解答を試みている。まず、藤竹は、マス・コミュニケーションの造成する擬似環境が現実の環境になっていくことを必ずしも否定しない立場をとる。それは「擬似環境ないしは擬似イベントが、現代人の適応する環境である」(藤竹、2004、44 頁)として不可逆的なものとしてとらえられている。しかし、それ故に企業が主にそのパブリシティを通じて造成する擬似環境を、いかに社会的に望ましい、すなわちパブリックの意向の反映されたものにしていけるかが重要であると主張する。藤竹は、企業の広報活動を企業が「公衆と協力しあって、社会的に最もふさわしい環境像を形成する作業」(藤竹、1998、10 頁)と位置づける。マス・コミュニケーションにおける擬似環境の造成が避けられないものである以上、それに携わる者には責任が生じているということである。藤竹の主張を言い換えるならば、企業がマスメディアを通して発信しようとする情報は本来の意味でのコミュニケーション、すなわち、社会的相互作用を通じて形成されたものであるべきだということである。そして、藤竹は、そうした活動を推進するためには、社会との接点において活動に携わる人たちの動きが決定的に重要であり、そこに求められるのは、組織に属しながらも、組織外の論理も理解し行動できることであると主張する。藤竹はそうした人々を「マージナルマン(境界人)」と呼んだ。「マージナルマン」は、また、マスメディアの拡大によって企業にとって得ることが困難になってしまった直接的環境による、すなわち、双方向性を有するという本来の意味でのコミュニケーションを通じて社会と接するに人たちであるといえよう。

1.3. CSR における課題

前節において、コーポレート・コミュニケーションとその課題についての議論を行ったが、本節においては、本研究のもう一方の要素である CSR について概観し、その課題について考察する。

CSR(企業の社会的責任)は、21 世紀において企業が取り組むべき大きなテーマの一つである。様々な場面でその定義が試みられているが、代表的なものとして以下のものが考えられる。まず、米国の代表的な CSR 推進企業団体である Business for Social Responsibility によるものがある。そこでは「CSR とは、法的、倫理的、商業的、その他社会が企業に対して抱く期待に対して照準を合わせ、全ての鍵となる利害関係者の要求をうまくバランスさせるよう意思決定を行うことを指す。」という定義がなされている(足達・金井、2004)。また、欧州委員会のホワイトペーパーに示されているのは、「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を持ち、社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係のなかに、自主的に取り入れていくための概念。」という定義(古室・白濁・達脇、2005)である。さらには、「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境下の配慮などを組み込み、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど)に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」(谷本、2004)などと

いったものもある。いずれも、社会における企業の存在がかつてないほど大きなものとなった現代において、社会の、企業に対する適応への要求を反映しているといえる。

CSRは21世紀に入りわが国においても急激に関心が高まっている。ある調査（環境省編（2005）『環境にやさしい企業行動調査』）によると上場会社の55.4%が何らかの形で経営に取り入れ、いまだ導入していないが今後の導入を検討中である企業は同じく上場会社において36.6%に上るという結果が報告されており、かなり定着しつつある様子が窺える。一方、とりあえず導入はしたものの企業の経営の根幹とは直接結びついているとはいえず、いわば形骸化したものとなっていることも多く、そうしたケースには当然のことながら疑問符が呈される。

こうした状況を説明するものとして、新制度派組織理論の観点から組織の制度の受容について説明した佐藤・山田（2004）の研究がある。佐藤・山田は、新制度派組織理論のモデルによる組織の制度の受容を、「効率性や合理性に対する配慮というよりは、単純な模倣によって組織形態の類似性が生み出されていく」という表現で示している。さらに、佐藤・山田は、新制度派組織理論に対しては「組織の側の対応の多様性についての配慮の欠如」、「マクロレベルの分析への傾斜と組織レベルの分析の甘さ」、「個人の認知プロセスについての理論化の不備」などの批判があるとしているが、「CSRが流行っているようなのでとりあえず導入する」という選択が広がっているとすれば、それは、まさに新制度派組織理論が論ずるところの「組織は流行に従う」という状況を呈しているといえる。CSR経営を導入したとしても、それが「流行に従った」だけのものであれば、それが本来企業に求められている、社会におけるよりよいあり方を実践するには程遠いものとなるであろう。CSR導入企業の増大がそうした状態を多く含むものであれば、それは、克服すべき課題を多く抱えているといわざるを得ない。

佐藤・山田は、「流行に従った」組織の制度の導入である可能性のあるケースとして、雪印乳業の食中毒事件と同社のHACCP³認定工場の関連をあげている。2006年6月末に約1万5000人もの食中毒被害者を出した雪印乳業大阪工場は、実は、HACCPと呼ばれる最新の品質管理システムを導入していた。佐藤・山田は、それにもかかわらず、同社がそのような事件を起こしてしまった背景には制度を導入すること自体が目的化してしまっていた可能性が高いとしている。食品メーカーである雪印乳業の工場の品質管理システムの導入は、本来、安全な食品の供給という社会の要請に対する対応であり、いわば、社会的相互作用であるにとらえる必要があった。そして、人の口に入る食品の安全を図ることは同社が果たすべき企業の社会的責任であった。にもかかわらず、社会の要請に真摯に応える姿勢を欠き社会的責任を果たすことができなかつた同社は社会から大きな批判を浴び、決定的な制裁を受けることとなったのである。雪印乳業の事例は、企業の社会的責任を考えると、それが「流行に従った」導入であつては、元も子もないばかりか企業に重大な危機をもたらすこと、そして企業が社会的責任を果たすということは、企業が社会のニーズをきちんと聴き取り、それに対して真摯に対応するという社会的相互作用なのであると示唆している。

³ HACCP（Hazard Analysis Critical Control Points）とは、米国のアポロ計画で宇宙飛行士に対して安全な宇宙食を提供するために開発された手法であり、日本では「危害分析重要管理点方式」あるいは「総合衛生管理製造過程」などと訳されている食品衛生管理システム。（佐藤・山田、2004）

それでは、「流行に従う」だけでなく、社会との良好な関係の構築に貢献する CSR 活動を推進するためには、どのような条件が必要なのであろうか。実務のレベルの観点からは、古室・白潟・達脇（2006）が、トップの積極的関与とともに、「守りから攻めへ」の活動が重要であると主張している。そして、その「守りから攻めへ」の活動の具体例として、情報開示を通じたコーポレート・レピュテーションの向上や、社会貢献をマーケティング活動に生かすソーシャル・マーケティングをあげている。しかし、こうした主張も未だ実証例は乏しいものであり、これを実行に移すプログラムの詳細が提示されているとはいえず、決定的な解決に向かうためには未だ距離のあるものといわざるを得ない。

ここで、この問題に対する解答への一つの糸口として考えられるのは、前節のコーポレート・コミュニケーションの抱える課題について検討をした際に議論を行った擬似環境の問題である。現代における擬似環境のもつ問題とは、マス・コミュニケーションの発達によって、現代人が自らの行動を決定する際に参照する行動的環境（すなわち擬似環境）のうち、直接的なコミュニケーションによって形成されるものの比率が低下していることによる弊害を意味するものであった。とくに、ブーアスティンは、ジャーナリズムや企業がマスメディアを通じて、自らの利益のために操作的にワンウェイで発信する情報を擬似イベント呼んで批判した。

一方、ここで観点を 180 度移動してみると、擬似環境の問題は、企業に対しても一般公衆に対するものと同様な状況を与える可能性を持つものであることが判る。確かに、企業はマス・コミュニケーションを駆使する情報の発信者である機会が多い。しかし、一旦、受信者になると、企業にとって適応すべき社会は、一般公衆にとってそうであったのと同様にマス・コミュニケーションによって造成される間接的環境の比重の高い擬似環境なのであり、それは、リアリティを欠いたものにならざるを得ない。その弊害は、例えば CSR 導入の問題に当てはめてみると想像しやすい。日々、新聞、雑誌に目を通してしていると CSR が重要であるとする情報には事欠かない。しかし、それらの情報に接したからといって社会のニーズが摂取できているわけではない。マスメディアによって提供されるものはいわばトレンドであり、進むべき方向性が示唆されているに過ぎない。少なくとも、それだけを基にして実効性のあるプランを策定することは困難であろう。新制度派組織理論的のモデルの指摘する「流行に従った」CSR 導入がなされる背景には、こうした問題が少なからず存在するのではないかと思われる。何故、自社が CSR を導入するのか、あるいは、社会が自社に望んでいるのはどのようなことであるのか、といった情報は、企業がマスメディアを通じてではない、すなわち各々のステークホルダーとの直接的環境でのコミュニケーションを通じて摂取すべき部分を多分に有しているはずである。

1.4 本研究の問題意識と「マージナルマン」

ここまで、第 2 節においては現代の企業のコーポレート・コミュニケーションにおける課題、第 3 節においては企業の CSR 活動における課題についてそれぞれ概観した。そして、その中から、マス・コミュニケーションに依存する現代の企業が、コーポレート・コミュニケーションと CSR において、直接的環境における社会とのダイレクトで、双方向性を有するコミュニケーションを行うことの重要性が示唆された。

ここで改めて、議論の整理をする。まず、コーポレート・コミュニケーションも CSR

もともに、表面化している課題はマス・コミュニケーションの造成する部分の比重の増した擬似環境の問題がその源泉にあるといえる。コーポレート・コミュニケーションにおいては、擬似イベントの問題が克服すべき課題として浮かび上がっている。それに対して、藤竹の提示した「マージナルマン」のコンセプトは、擬似環境の増大は回避できないという条件の下で、情報の送り手が、発信する情報を構築する過程で受け手とのコミュニケーションを取り入れることによって、マス・コミュニケーションを通じて伝達される情報の質を社会的に好ましいものとするように努力をすべきだとしている。藤竹の主張においては、企業の情報受信の感度とでも表現されるべきものが問われていると言えよう。

一方、CSR 活動においては、「流行に従った」だけの導入の克服が求められている。そして、擬似環境におけるマス・コミュニケーションの比重の増大が、公衆のみでなく、企業の情報受信能力をも低下させることがその一因である可能性が示唆されているのである。こちらにも、企業が高い情報受信感度を獲得することが求められていると言えよう。そうした中で、CSR 活動の第一線で行動する人たちに期待されているのは、いわば、藤竹の提示した「マージナルマン」の役割である。すなわち、CSR 活動のプロセスにおいて、社会との接点に立って「企業の論理と社会の論理の両方を理解し」「企業と社会の間にコミュニケーション関係を樹立する人」である。彼らは、いわば「CSR のマージナルマン」と呼ぶことができよう。

以上のとおり、マス・コミュニケーションに依存する現代の企業が、コーポレート・コミュニケーションと CSR を推進するにあたっては、社会との直接的環境におけるコミュニケーションを行うことが重要であり、そのためには、「マージナルマン」の存在が必要であるとの認識が、本研究の背景にある問題意識である。

1.5 本研究の研究目的および研究課題

本節においては、これまでの議論の上に CSR とコーポレート・コミュニケーションの関係に関する先行研究についてのレビューを加えて、本研究の研究目的と研究課題を明確なものとする。

CSR とコーポレート・コミュニケーションについて考えるとすると、それは、まず大きくは2つに分けられるであろう。一つは CSR がコーポレート・コミュニケーションに与える影響について考察すること (I) であり、もう一つはコミュニケーションが CSR に与える影響について考察すること (II) である。前者については、さらに、CSR をコーポレート・コミュニケーションにおける素材として活用する方法と効果について考えること (I-①) と、CSR がコーポレート・コミュニケーションにダイレクトに与える影響を考察すること (I-②) に分けられる。

I-①、すなわち、CSR をコーポレート・コミュニケーションにおける素材として活用する方法と効果についての研究としては Hirschland (2006) がある。Hirschland は、企業が CSR 活動を行なうことが、その企業のコーポレート・レピュテーションに与えるポジティブな影響についての研究を行っている。そして、一定の条件で、企業の CSR 活動が、主に企業イメージの向上などの形でコーポレート・コミュニケーションの成果に与える影響の存在を示唆している。

一方、コーポレート・コミュニケーションと CSR における直接環境でのコミュニケー

ションを対象として検討を加えようとする本研究に関係の深いものは、I-②とIIの領域である。I-②のCSRが企業のコミュニケーションにダイレクトに与える影響については、清水(2005)の研究がある。清水は、「CSRコミュニケーション」と題してCSRの企業広報への寄与の可能性について論じている。清水は、広聴や双方向性の重要性を指摘されながら、マスメディアを通じた情報発信に終始しがちな広報機能の現状の問題を指摘し、CSRに対してこれを改善する起爆剤となるものとして期待を寄せている。清水がとくに着目した点は2つである。その一つは、CSR活動の一環としてのステークホルダー・ダイアログである。1997年7月にロイヤル・ダッチ・シェルがロンドン等欧州7都市で開催した大規模な対話活動に触れ、企業広報の双方向性の獲得の有力なツールとしている。しかし、清水はステークホルダー・ダイアログの実行について一般化しようと考えたとき、自らが参加した日本企業のステークホルダー・ミーティングにおける経験なども踏まえて、それが本来の機能を果たすためには、その参加者間の情報の非対称性が障壁になるとし何らかの工夫が必要であるとしている。清水がCSRの企業広報への影響として着目したもう一つの要素は環境(あるいはCSR)報告書である。清水は、環境(あるいはCSR)報告書の意義については認めるものの、ステークホルダー・ダイアログのケースと同様、その情報の非対称性と、その形態がプリントメディアであるが故の双方向性の欠如に起因する限界を指摘している。清水は、CSRの企業広報への影響に期待を寄せながらも、少なくとも、ステークホルダー・ダイアログと環境(あるいはCSR)報告書に関しては、それが実際に効果を発揮するまでには克服すべき問題のあることを指摘しているといえる。

一方、IIに分類できるであろう、CSRにおけるステークホルダーとのコミュニケーションの重要性についての研究がMaon, Swaen and Lindgreen(2006)である。Maon, Swaen and Lindgreenは家具の製造販売企業であるIKEAのケーススタディを通して、ステークホルダーとのコミュニケーションのあり方が企業のCSR活動の成否に大きく影響することを示した。Maon, Swaen and Lindgreenは、IKEAが、必ずしも成功していないケースも含めて分析を行ない、CSRにおけるコミュニケーションのポイントについて、①自社を取り巻く環境の変化に意識的であること、②CSRのプロセスにおいて外部のステークホルダーの演じる役割を認識すること、③多様なステークホルダーごとに適切なツールを用いてコミュニケーションをすること、④透明性を重要視すること、⑤控えめな態度を保つこと、⑥CSRは継続的なプロセスであること、の6つの点を重要なポイントであると指摘している。Maon, Swaen and Lindgreenが、一貫して主張しているのはステークホルダーとのダイアログの重要性である。それは、例えば、清水が指摘したようなイベント的要素の強いステークホルダー・ミーティングを指しているのではない。それは形式ではなく、ステークホルダーと相対して対話をし、その結果を何らかの形で自社の行動に反映させるという本来の意味における社会的相互作用と呼べるコミュニケーションである。

マス・コミュニケーションに依存する現代の企業が、コーポレート・コミュニケーションとCSRを推進するにあたっては、社会との直接的環境におけるコミュニケーションを行うことが重要であり、そのためには、「マージナルマン」の存在が必要であるとの認識が、本研究の背景にある問題意識であった。それに対して、CSRとコミュニケーションの関係についての先行研究レビューをした結果、Maon, Swaen and Lindgreenが、好ましいCSR活動においてはコミュニケーション主体が相対して相互に影響しあうという本来の意味で

のコミュニケーションが重要であることを示唆していた。一方、Maon, Swaen and Lindgreen においては、実際に CSR 活動の第一線で社会とのコミュニケーション活動に携わる人たちの行動についての詳細は明らかにされていない。

以上の認識に基づいて、本研究は以下の2点を研究課題とする。

第1の研究課題は、Maon, Swaen and Lindgreen が示唆した、CSR に取り組む企業においては直接的環境における、社会とのダイレクトなコミュニケーションが重要であるという仮説の再度の検証である。ただし、本研究においては、Maon, Swaen and Lindgreen では明らかになっていない、実際に CSR 活動の第一線で社会とのコミュニケーション活動に携わる人たちの行動について明らかにすることを併せて試みる。このように、第1の研究課題は、「CSR のマージナルマン」についての考察である。

第2の研究課題は、コーポレート・コミュニケーションにおける社会との直接的環境でのコミュニケーションを対象とする。藤竹が提示した本来の意味における、すなわち、コーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」に関する考察である。

なお、本研究での「マージナルマン」は必ずしも企業内の特定の人物を指すものではない。すなわち、その役割を複数の人達で分担して果たしていることをも視野に入れるものである。

1.6 研究の方法と分析フレームワーク

第1の課題は、CSR 活動の第一線に立つ人々の行動について調査を行い分析する方法で研究を進める。調査方法については、インタビュー形式を採用するが、インタビュー対象としたのは CSR で先進と思われる企業の CSR 関連セクションのミドル・マネージャー・クラスの人達である。彼らは経営層の意思決定にも影響を与えながら現場の活動に接している、いわば、所属する企業の CSR 活動の要といえる存在であると位置づけられるからである。そして、彼らを中心として CSR 活動に携わる人達が「CSR のマージナルマン」としてどのように有効なコミュニケーションを行っているかについて明らかにするために、調査の結果を「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」と呼ぶフレームワークによって分析する。

「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」は、藤江（2002）が提示した、「広報コミュニケーションのシステムとしての六つの流れ」を基に筆者が構築した。藤江のシステムは、企業が社会との双方向のコミュニケーションを実現するためにデザインされたものである。一方、本研究は、CSR にも直接的環境とのダイレクトで双方向性のあるコミュニケーションが重要であるはずであるとの視点に立って進めるものである。藤江のシステムが研究フレームワークとして適したものであると判断した。なお、このシステムは広報部門のためにデザインされたものである。必要に応じて CSR 活動の分析のためにアレンジした。

藤江の「広報コミュニケーションのシステムとしての六つの流れ」は以下のとおりである

①社外から広報への情報インプット

マスメディアやオピニオンリーダーはもちろん、一般の市民などステークホルダーから幅広く情報を収集するという受信機能。広報部門は単なる業務に関連した情報だけでなく、

社会とも多くのネットワークを作って社外の動きや見方を積極的につかんでいかなくてはならない。

②広報から社内への社外情報アウトプット

社外、いわゆる社会から収集した情報は分析し、必要に応じて経営トップや必要とする社員などに報告、伝達する。社内にもむけては社内報を始め、レポートなどで報告する。

③広報への社内情報のインプット

社内のさまざまな情報を広報部門へインプットし、ここで取捨選択して分析を加える。これによって会社全体の方向性がかめ、広報は自らのスタンスを確認する。また広報連絡会で広報担当者がお互いの情報を共有化する。社内報通信員会議などで情報や意見を汲み上げることできる。

④社内情報の社内へのアウトプット

社内のさまざまな情報を、広報が社内報や社内放送、社内テレビなどの何等かのツールや方法によって、社内には伝達し、各職場の相互伝言、相互理解をはかる。

⑤広報から社内への情報のアウトプット

社内コミュニケーションで広報が発信する情報がこの流れである。目的は全社員の情報の共有化や社員の活性化である。また CI 戦略に基づいたコミュニケーションもある。社内報や社内テレビなどのメディアを用いて行われる。

⑥社外への社内情報のアウトプット

これがいわゆる社外広報である。これも社会市民の一般人に情報を直接発信する場合と、パブリシティのように中間メディアなどの媒介によって記事化されて伝わるものがある。また社外向けの広報誌やビデオなどの広報ツールやイベントなどもこの流れに入る。(藤江、2002、103-104 頁)

藤江が以上のとおり提示したコンセプトをほぼ踏襲しながら、CSR 活動の分析のために筆者がアレンジしたものが「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」であり、これを図1-1に示す。

図1-1 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」

1	社外からCSR部門へのインプット	マスメディアやオピニオンリーダーはもちろん、一般の市民などステークホルダーから幅広く情報を収集するという受信機能。広報部門は単なる業務に関連した情報だけでなく、社会とも多くのネットワークを作って社外の動きや見方を積極的につかんでいかなくてはならない。
2	CSR部門から社内への社外情報アウトプット	社外、いわゆる社会から収集した情報は分析し、必要に応じて経営トップや必要とする社員などに報告、伝達する。また、必要な場合はその重要性を説得する。社内にもむけては社内報を始め、レポートなどで報告する。
3	CSR部門への社内情報のインプット	社内のさまざまな情報をCSR部門へインプットし、ここで取捨選択して分析を加える。これによって会社全体の方向性がかめ、CSR部門は自らのスタンスを確認する。社内ネットワークを通じて関係者がお互いの情報を共有化する。社内会議などで情報や意見を汲み上げることできる。
4	社内情報の社内へのアウトプット	社内のさまざまな情報を、CSR部門が社内報や社内放送、社内テレビなどの何等かのツールや方法によって、社内には伝達し、各職場の相互伝言、相互理解をはかる。
5	CSR部門から社内への情報のアウトプット	社内コミュニケーションでCSR部門が発信する情報がこの流れである。目的は全社員の情報の共有化や社員の活性化である。社内報や社内テレビなどのメディアを用いて行われる。
6	社外情報と社内情報の集約からのアウトプットとしての活動	これがいわゆるCSR活動となる。CSR活動自体は情報発信を第一義に目的とするものではないが、CSR（環境）レポートの発行などはこれに含まれる。

「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」は藤江の提示したコンセプトをほぼ踏襲しているが、CSR活動そのものは情報発信を第一義に目指すものではないので、第6ステップにおける社外へのアウトプット項目を「情報発信」から「CSR活動」に変更しているのが最も大きな違いである。また、藤江は広報部門の情報収集について言及した折に「情報分析できる能力と、その情報の重要性を社内に説得できるプレゼンテーション能力」が重要であると指摘している（藤江、2002、82頁）。そこで、本研究においては、これをステップ2に相当する部分を補足しているものと理解してフレームワークに加えた。

本研究の第2の研究課題は、「CSRのマージナルマン」の行動分析から得られた知見をもとにしてコーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」が、どのようにして「公衆と協力しあって、社会的に最もふさわしい環境像を形成する作業」をするべきかについて考察を行うという方法で研究を進める。

以上のおり、本研究は、「CSRのマージナルマン」の行動の分析を行い、さらにそれがコーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」の役割へどのような示唆を与えるものであるかを明らかにするという2段階の手順を通して、企業のコミュニケーション能力とCSR活動の相互関係を明らかにする。

第2章 損保ジャパンのCSR活動—ケーススタディ (1)

2.1 はじめに

本章においては、株式会社損害保険ジャパン（以下、損保ジャパン）のケーススタディを行う。損保ジャパンは、わが国の金融機関の中で最も早い時期に環境経営を導入した企業である。また、各種のCSR関連の賞を受賞し、国内外の主要なSRIインデックスにも組み入れられるなどの形で、社会からも高い評価を得ているといえる。それに加えて、CSR活動において、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視する姿勢を打ち出していることなどから調査対象企業として選択した。

なお、インタビューの概要は以下のとおりである。

面談者：CSR・環境推進室 室長 関 正雄氏

調査実施日時：2006年6月9日（金）14：00～15：45

場所：株式会社損害保険ジャパン本社

2.2 損保ジャパンのCSR活動に対する社会の評価

損保ジャパンのCSR活動に対する社会の評価の例としてCSR関連の受賞暦を図2-1に、SRIインデックスの組み入れ状況を図2-2に記す。

図2-1 損保ジャパンのCSR関連の受賞暦

受賞年度	内容
2001	メセナ大賞2001「メセナ大賞」受賞（名古屋・人形劇場「ひまわりホール」での活動）
2002	2002年度企業の社会貢献賞「環境保護賞」受賞 第6回環境レポート大賞「優秀賞」「奨励賞」ダブル受賞
2003	第7回環境レポート大賞「持続可能性報告優秀賞」受賞 平成15年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰 環境教育部門受賞
2004	平成16年度均等企業表彰「東京労働局長優秀賞」受賞
2005	第8回環境報告書賞 サステナビリティ報告書賞「優秀賞」受賞

図2-2 損保ジャパンのSRIインデックス組み入れ状況

組入年度	内容
2000	Dow Jones Sustainability Indexesへ組み入れ
2001	FTSE4Good Index Seriesへの組み入れ
2003	Ethibel Sustainability Indexesへの組み入れ モーニングスター社会的責任投資株価指数への組み入れ

2.3 損保ジャパンのCSRのマージナルマンの活動

2.3.1 環境経営導入期における初代地球環境室長の貢献

損保ジャパンが環境経営を導入する契機となったのは、当時の（安田火災の）社長であった後藤が経団連からの指名で参加した1992年のリオ・サミットであった。もともと、環境問題は損害保険会社にとって台風による被害などのリスク算出といった問題を中心に研究の対象ではあった。しかし、国際社会における環境問題への関心の高まりとNPOの存在の大きさに強い印象を受けた後藤は、同社の経営の根幹に環境への取り組みが必要であると判断した。

こうして、同社は、日本国内の金融機関としては初めてとなる地球環境室を設置し、環境経営に取り組むことになったわけであるが、その初期段階において推進役となった初代地球環境室長の北村の果たした役割は同社の環境経営のその後を決定付ける重要なものであった。関が「きっかけとしては、いわばトップダウンで環境に取り組むことになったわけであるが、日本の金融機関としては初めてのことであり、なにしろメーカーではないので事例もほとんどなかったため、とにかくいろいろなところに調査に回った。」と語っているとおり、北村は、環境、社会貢献に関連したNPOをはじめ、それまでの交流の枠を超えた様々な人たちと精力的に接触し情報収集に努めた。北村がそうした中で掴んだ思いが反映されて1993年に設定されたのが、「本業の商品・サービス」、「省資源・省エネ」、「社会貢献」に対して「全員参加」、「地道継続」、「自主性」を持って取り組むという環境方針である。この環境方針に対して、現在、同社のCSR・環境推進活動の第一線にいる立場から関は「推進力としてのトップの後押しはもちろん大きなものだが、「打ち上げ花火」で終わらせないようにするには、実務レベルで実行することがなければ進まない。そうした意味で最初に「全員参加」、「地道継続」を掲げ、それに沿って実際の活動プログラムを稼働させたことは重要であったと思われる。」と語っているが、関も述べているとおり、環境経営を導入するということは、一時、人目を引くために「打ち上げ花火」をあげることでない。社外のような人たちと接する中で、そのことを強く認識した北村は、同社にCSR・環境推進活動を根付かせることを意図して、取り組む領域に「本業の商品・サービス」を通じてという項目を取り入れたのである。

2.3.2 社会貢献活動への取り組み

現在、同社の社会貢献活動は、「福祉」「美術」「環境」という3つの分野に対する財団の活動と、社員一人ひとりが行う活動に対する支援が2本柱となっている。財団は、財団法人損保ジャパン記念財団、財団法人損保ジャパン美術財団、財団法人損保ジャパン環境財団の3つである。損保ジャパンの財団の活動領域は、以前は囲碁や野球など多岐にわたっていたが、損保ジャパン発足時に現在の形に絞り込まれた。そして、社員の社会貢献活動の中心となっているのが、1993年に発足した社員のボランティア組織である「ちきゅうくらぶ」である。

こうした体制の下で、同社は様々な社会貢献活動を行い、企業メセナ協議会のメセナ大賞・文化庁長官賞を受賞するなどの社会的な評価を得ているが、近年、社会的に注目を集めたものとして、「人形劇プロジェクト・稲むらの火」の活動がある。

「稲むらの火」は、防災教育教材の古典として高く評価されている作品で、自分の貴重

な稲を燃やして地震による津波から村人の命を救ったという伝承が基になっている素材である。同社の活動は静岡の事業所の総務課長が地元の人形劇団に働きかけたことから始まった。これに対して、「人形劇センター静岡」(宇佐美欣也代表)を中心とした静岡県内13の人形劇団から有志が集まってNPO法人「人形劇プロジェクト稲むらの火」が結成され、ちきゅうくらぶ社会貢献ファンド⁴からの支援を受けながら企画が進められていった。関によると、「2003年くらいから企画を練って準備を進め、2004年1月に初演となった。現在までに延べ7000人くらいの人たちが見ている。」この活動の一つのハイライトとなったのは、阪神・淡路大震災から10年を機に、2005年1月18日から神戸で開催された国連防災世界会議において、同社グループが協力・協賛した「“地震・津波と稲むらの火”こどもワイワイサミット」における上演であった。ワイワイサミットにおいては、人形劇の公演のほか、地震防災に詳しい専門家と子どもたちの意見交換なども行われ、NHKを始めとしたマスコミにも大きく取り上げられ話題となった。また、このイベントにおいては、同社の近畿地球クラブの社員もボランティアスタッフとして多数参加し、運営協力に当たっている。

2.3.3 双方向コミュニケーションの要としてのCSR報告書

同社は、環境・社会報告書に「CSRコミュニケーションレポート」という名称をつけている。それは、関によると、「配って終わりでは駄目であり、これを起点として双方向のコミュニケーションが発生するべき」だとの観点によるものである。その最大の特徴は、原稿が全て社員によって執筆されていることである。それは、一部の企画頁を除いて、現場の第一線で活動を行う主任クラスから課長クラスの社員の手によって書かれている。そこには、関が「CSRにおいては、社会との対話力を持ち、社会的責任を自ら考え実践できる社員の存在こそが重要である」と表現する考えが背景にあり、「全員参加」、「地道継続」、「自主性」という基本方針が脈々と流れている。一方、取組む社員にとっての負担は決して小さなものではないはずである。しかし、「レポート制作も最初は大変そうだという印象を持つようではあるが、やってみると面白くなって次の年からは「こういうことができないのか」といった提案を積極的にするようになったりする。」と関が表現しているとおおり、実際に現場で社会貢献活動に取り組む社員にとっては、自分の活動の成果を確認できる作業となり、それが励みになるという効果をもたらしている。そのため、毎年、外注して見てはということが話題になることも事実ではあるが、制作活動自体が社員への浸透を促進する絶好の機会であると理解されているため外注はされていない⁵。また、制作に取り組むプロジェクトは毎年規模が拡大しており、2006年度版では70人のメンバーが参加している。さらに、同社においては、2005年度から、執行役員以上の全役員44人にCSRコミュニケーションレポートを熟読した上で、社長宛のCSR提言レポートを提出してもらうということも実施されている。関によると、これは平野社長(インタビュー実施当時)の発案によるものであるが、文章を書くために全役員が考え抜くことによる効果を期待をされて

⁴ 「ちきゅうくらぶ社会貢献ファンド」とは、同社『2005 CSRコミュニケーションレポート』によると、「ちきゅうくらぶ」のメンバーの自由意志で、社会貢献に役立てるため毎月の給与の中から1口100円以上の任意金額を集めているファンドである。

⁵ 2006年度からは原稿の一部のリライトは外注されている。

いる。このようにして、同社の CSR コミュニケーションレポートは「全員参加」の CSR 活動の PDCA サイクルの要とも言える存在となっている。

また、同社では、社外のいろいろな意見を聴くためにステークホルダーとともに「レポートを読む会」を実施している。しかし、対面形式ではどうしても範囲が限られてしまうため、Web による CSR 対話も始めた。現在、これに対して寄せられる意見の数は平均すると月間数件であり、累計では 200 件程度になっている。また、その、フィードバックの状況は「CSR コミュニケーションレポート・コミュニケーション特集」というパンフレットで紹介されている。

2.3.4 NPO との交流の窓口としての CSR・環境推進部の役割

損保ジャパンの NPO との関係は、後藤（元安田火災社長）がリオ・サミットから帰国し環境経営への取り組みを始めたときにすでにビルトインされていたといえる。後藤が、環境経営とともにリオ・サミットにおいて強く印象付けられたのが NPO であった。関によると、後藤は「NPO は、企業に敵対するものではなく、これからの社会において重要な役割を果たす」という感触を持って帰国した。そのため、同社においては、NPO との関係作りは環境経営への取り組みとセットで導入されることになり、1994 年には、早速、米国の環境 NGO である TNC (The Nature Conservancy) へ社員が派遣されている。そうした取り組みの中から、関が「損保ジャパンの環境活動の原点」と呼ぶ「市民のための環境公開講座」が生まれることになる。同講座は、社団法人日本環境教育フォーラムとの連携で環境リテラシーを高めることを目指して 1993 年に第 1 回がスタートした活動であり、2006 年で 13 年目を迎える。13 年に及ぶ交流によって日本環境教育フォーラムとの関係は、「お互いの強みも弱みもよく承知しているので、メリットの引き出し方も判っていて、当然、そのパートナーシップも多面的なものになってきている。それは、ちょっとしたアイデア交換がすぐにできる、人を紹介してもらえる、といったことであり、そうしたことから、また新たな活動が生まれてくる。」と、関が述べているように、信頼関係に基づいた安定したものとなっている。関は、また、NPO 関係者との会話として、「最近、どこかの NPO と組みたいので適当な NPO を選んで紹介してほしい、といったような企業の相談が増えて困惑することが多いと聞いた。確かに、それは違うのではないかと思う。」というようなエピソードも語っている。NPO の関係者から、こうした本音を聞かされることは、同社あるいは、その窓口である関と NPO の信頼関係の強さを物語っているといえるが、その大きな要因は、同社あるいは、その窓口である関の NPO の側に視点に立つという姿勢にあると思われる。関は、企業と NPO との関係のあり方について次のように述べている。

全ての NPO を支援することはできませんし、ある NPO と組めるかどうかは対話しないと判らない。だから、最初から人任せでスクリーニングするのではなく、やってみて駄目なら解消するという姿勢も大切だと思います。当社の社会貢献のための三つの財団の一つである損保ジャパン記念財団も、法人化を目指している各地方の福祉団体の助成する活動をしています。やはりリスクのある活動なので、始めた 1999 年ころは「先鋭的」といわれたほどです。実際、助成しても数パーセントは法人化に至りません。でも、仮に 8 割、いや 7 割であっても、成長してもらえれば十分価値のある

活動といえるはずですが。(NPO という組織の性格上) いろいろなリスクを抱えているのは仕方がないわけで、支援した団体が不祥事を起こしたらどうしようなどといちいち気にかけてばかりでは付き合っていけません。

NPO は、その性格上、企業にとって関係を構築する対象としてはリスクを抱えた存在である。関は、NPO の側に立ってその存在と活動をとらえることによって企業の論理では測りきれない面に理解を示し、それによって NPO との信頼関係を築いている。

2.3.5 環境・CSR 活動の商品・サービスへのフィードバック

本節の最初に触れたとおり、損保ジャパンにおける環境・CSR 活動の基本方針には「全員参加」、「地道継続」、「自主性」を持って取り組む対象として「省資源・省エネ」、「社会貢献」とならんで「本業の商品・サービス」が明記されている。これは、活動が進展するに従って同社の環境・CSR 活動を特徴付けることとなった。

まず、「本業の商品」への関わりの面では、SRI 公募投資信託である「ぶなの森」(損保ジャパン・グリーン・オープン)を 1999 年 9 月に設定している。これは、国内金融機関の SRI 公募投資信託としては「日興エコファンド」に続く 2 番目に早いものであり、同じ損害保険会社である三井住友海上火災保険の「海と空」の設定よりも 1 年以上早いものであった。「ぶなの森」は純資産残高においても「海と空」を大きく引き離し、「日興エコファンド」に続いて日本における SRI 公募投資信託で第 2 位の規模⁶となっている。関によると、「もともと、環境問題は、損害保険会社にとって台風による被害などのリスク算出といった問題を中心に研究の対象」であった。しかし、環境経営を導入し、それを実践に移すことで、同社にとって環境は、より身近に取り組めるテーマとなっていった。そして、とくに本社における ISO14001 取得の影響は大きなものであった。関は、こうした経緯を次のように語っている。

本社が ISO14001 認証を取得したことの影響は大きなものでした。環境経営が全社の活動のあらゆるところに浸透していくようになり、研修といった社内での活動から、エコファンドへの取り組み、ESCO 保険の発売など、本業分野に活動が拡大したわけです。

その後も、同社の環境・CSR 活動の「本業の商品・サービス」への浸透は続く。CSR・環境推進室もその支援を継続的に行っているが、関はそれを次のように語っている。

商品開発と CSR 活動の関係については、2 つのルートがあります。一つは CSR・環境推進部の活動で培った社外ネットワークを商品開発に生かすという形です。CSR 活動をめぐる社会の動きや法制度関連の情報を伝えるたり外部から人を招聘したりといったことで、商品開発部に開発のヒントやきっかけを提供しています。温暖化に関する研究の推進などがその例です。

⁶足達・金井 (2004)

環境・CSR活動の基本方針に「本業の商品・サービス」に取り組むことが組み込まれている以上、それを推進するCSR・環境推進室の積極的関与は当然のことであると認識されているわけである。

関が「2つのルート」と表現したもののもう一つは次のようなものである。

もう一つは、営業マンがCSRレポートを顧客に持ち込み、そこからニーズを引き出すという形です。通常、損害保険会社の営業マンが接することができるのは、経理、総務などといった部門なのですが、CSRレポートを持参することで、経営企画など今までとは異なる部署へのコンタクトができるようになりました。そうすると、今まで得られなかった情報を得られるようになり新しい商品開発につながるわけです。医療廃棄物責任者保険がその最近の事例です。

こうした動きも、CSR・環境推進部が、CSRディスカッション研修を通じて、CSR・環境活動、そしてCSRコミュニケーションレポートの浸透を図っている成果の一つである。

同社にCSR活動が根付いていった理由としては、同社の従来からの営業の体質によるところも大きいという。関によると、それは「当社の営業は、他者と同じことをしていてもだめだという認識があったので、環境というテーマが打ち出されたときにも「よし、やってみよう」という反応があった。」というものであったという。CSR活動に取り組むことの営業活動におけるポジティブな例として関は次のように述べている。

ドメスティックな活動が中心の当社としては、各地域との交流は代理店さんとも共通して重要なテーマなのですが、CSRの一環である社会貢献活動は、このテーマに対しても貴重なチャンスを提供しています。車椅子の整備などは、定番とも言えるものです。これは代理店である整備工場さんも参加してもらっている活動です。高度な技術を要する修理に限らず、車椅子をきれいに磨き上げることで十分喜んでもらえて地域の人たちとの交流を推進しています。

2.4 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による損保ジャパンのCSR活動分析

本節においては、「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による損保ジャパンのCSR活動分析を行う。

図5-1 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による損保ジャパンのCSR活動の分析

1	社外からCSR部門へのインプット	・初代地球環境室長の調査活動
2	CSR部門から社内への社外情報アウトプット	・初代地球環境室長がリードして策定した環境方針。 ・NPOへの深い理解。 ・環境・CSR活動の商品・サービスへのフィードバック。
3	CSR部門への社内情報のインプット	・環境方針に取り組む対象として「本業の商品・サービス」を加えられたこと。
4	社内情報の社内へのアウトプット	・社員の執筆による環境レポートの作成。
5	CSR部門から社内への情報のアウトプット	・CSRディスカッション研修。 ・全役員のCSRコミュニケーションレポート熟読に基づくCSR提言レポートの作成。
6	社外情報と社内情報の集約からのアウトプットとしての活動	・「レポートを読む会」とWebによるCSR対話。

まず、第1ステップにおいては、初代地球環境室長の北村の演じた役割が大きい。他に事例がなかったことにもよるが、従来の業務の範囲でのネットワークでは交流のなかったであろう人たちとコンタクトを重ねた訳であるから、相当の努力を求められたはずである。こうした初期の努力のうちの一つである NPO の人たちとのコミュニケーションの積み重ねが、のちに「市民のための環境公開講座」という同社にとって非常に重要な活動として結実している。

第2ステップは、情報を理解・評価して社内に報告、提案、場合によっては説得を行うフェイズである。藤江は、収集された情報は「単なるインフォメーション (Information)」というのではなく、それらをセレクトしたインテリジェンス (Intelligence) としての情報」(藤江、2002、82 頁) であるべきであると指摘している。的確に評価され社内で有用な状態になっていなければ情報とはいえないということである。ここでも、環境方針の策定に対して初代地球環境室長が果たしたリード役の役割は大きい。このときに設定された同社の環境方針はその後の活動を方向付ける重要な役割を果たしているが、環境経営というものがどのようなものなのかについての的確な理解がなければそれは実現しなかったであろう。また、同社が NPO と良好な関係を築いており、それは、NPO に対する深い理解に基づいている様子は関とのインタビューの中からも窺えた。NPO という CSR において重要な役割を果たす層との良好な関係は、後々の CSR 活動の推進においてもさまざまな形でよい影響を与えることになっている。

第3ステップは、社内のニーズが CSR 活動にどれだけ反映されているかによって判断する。このフェイズは非常に重要である。社内のニーズがどれだけ反映されているかは、第2ステップにおける、報告、提言、説得がどれだけの効力を持つかに大きく影響するはずであるからである。それゆえに、ここが、「マージナルマン」が「社内の論理と社会の論理を両方理解する」機能を最も求められる部分であるということも言えよう。損保ジャパンのケースにおいては、環境方針において取り組み対象として「本業の商品・サービス」が加えられたことで社内のニーズが反映された。例えば、関とのインタビューにおいて ISO14001 の取得が同社のその後の商品・サービスの開発に貢献していること、CSR・環境推進室の活動が商品・サービスの開発に貢献するルートができていること、CSR 活動が営業の現場における地域との交流に役立っていること、などが窺えたが、これも、社内の

ニーズが活動に良く伝わっている例であるといえる。「稲むらの火」の活動も、社会貢献の範囲を災害防止という自社の事業の範囲と関係づけているという面で、CSR活動に携わる人たちが社内ニーズに対応している例である。

第4ステップは、社内への情報発信システムによる情報共有化のフェイズである。企業が社会のニーズに応える意思決定をするためには、CSR関連部署にかぎらない社内の広範囲な層の理解が求められる。損保ジャパンにおいては、CSRコミュニケーションレポートの原稿が社会との接点でCSR活動に携わる社員の手で執筆されているということが非常に重要である。CSR（あるいは環境）レポートについては、清水が、その可能性の高さを評価しながらも、プリントメディアであることに由来するワンウェイの性格の限界を指摘していた。それは、もちろん誤りではない。しかし、それがプリントメディアという共時空間においてはワンウェイの機能しか持たないメディアを使ったツールであっても、その情報発信が起点となって、社内のCSR活動、すなわち社会とのコミュニケーションが活性化するという効果があることを見落としてはならないであろう。損保ジャパンのCSRコミュニケーションレポートのケースはそのことを示している。

第5ステップも社内における情報共有化のフェイズであるが、システムよりも行為に重点が置かれるところが第4ステップとの違いである。損保ジャパンの活動においては、まず、CSRコミュニケーションレポートが全社員に配布され、CSRディスカッション研修が行われるという形で啓蒙が図られている。もう一つのプログラムはユニークであるといえる、全役員のCSRコミュニケーションレポート熟読に基づくCSR提言レポートの作成である。関によると、これは平野社長（インタビュー当時）の発想によるものであるとのことであるが、当然のことながら実施しているのはCSR・地球環境推進部である。

第6ステップはアウトプットのフェイズである。ケーススタディ本文で触れたさまざまな活動がこれに当たるが、ここでは、とくにCSRコミュニケーションレポートの発行とともに「レポートを読む会」を開催し、また、それにとどまらずWebによるCSR対話というプログラムを実行していることは注目に値する。これは、社会のフィードバックを求める行為であり、再び第1ステップへと回帰していく契機となる。これは、CSR活動を社会とのコミュニケーションにおいて成立するものにとらえる同社の姿勢が良く反映されているといえる。

第3章 リコーのCSR活動—ケーススタディ (2)

3.1 はじめに

本章においては、株式会社リコー（以下、リコー）のケーススタディを行う。リコーは、複写機、プリンタなどのOA機器の製造・販売をする企業であるが、日本企業としては比較的早い時期から地球環境問題への取り組みを進めてきている。そして、各種のCSR関連の賞を受賞し、国内外の主要なSRIインデックスにも組み入れられるなどの形で、社会からも高い評価を得ているといえることから調査対象企業として選択した。

インタビューの概要は以下のとおりである。

面談者：社会環境本部 環境経営企画室 室長 則武 祐二氏

環境コミュニケーション推進室 室長 益子 晴光氏

調査実施日時：2006年6月12日（金）15：30～17：30

場所：株式会社リコー本社

3.2 リコーのCSR活動の概要

リコーのCSR活動に対する社会の評価の例としてCSR関連の受賞暦を図3-1に記す。

図3-1 リコーのCSR関連の受賞歴

受賞年度	内容
1993	リコーUKプロダクツの複写機感光体ドラムリサイクル技術が「英国女王賞 (Queen's Award)」受賞 リコーUKプロダクツの消費電力削減活動が「Business Energy Award」受賞
1994	リコーUKプロダクツの複写機感光体ドラムリサイクル技術が「ヨーロッパ産業環境賞」受賞
1995	リコーの環境製品アセスメントとリサイクル対応設計推進事業が「再資源化開発事業など表彰 通産大臣賞」受賞
1997	米国リコーコーポレーションが「エネルギースター複写機部門受賞」
1999	リコーが国際エネルギー機関 (IAE) 主催のDSMプログラム第1回未来複写機部門で「省エネ技術賞」受賞
2000	米国リコーコーポレーションがエネルギースタープログラムで「総合大賞」を含む3賞を同時受賞 (エネルギースター賞は5年連続受賞)
2001	リコーは、米国イノベスト・ストラテジック・バリューアドバイザーズ社が実施した環境格付けで、写真・事務機器部門での最高スコア「AAA」と評価され、世界第1位
2002	リコーが、ドイツのエコム社による「企業の社会的責任」格付けにおいてOA機器・家電部門で世界第1位
2003	リコーが「第12回地球環境大賞 大賞」受賞 リコーが「2003年WECゴールドメダル」受賞 リコーが「第6回グリーン購入大賞経済産業大臣賞」受賞
2004	imaggio Neo 752/602シリーズが「第14回省エネ大賞 省エネルギーセンター会長賞」受賞 リコーグループ環境経営報告書2003が「第7回環境報告書・サステナビリティ報告書賞 継続優秀賞」を受賞 (3年連続) 2003年度リコー福井事業所環境報告書が「第7回環境報告書・サステナビリティ報告書賞 サイトレポート賞」受賞 (4年連続) 東北リコーが、平成16年度緑化優良工場等表彰の「東北経済産業局長表彰」受賞 岩手リコーが、リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰の「リサイクル推進協議会会長賞」受賞 米国リコーエレクトロニクスが、カリフォルニア州廃棄物管理統括委員会のWaste Reduction Awards Program (WRAP) で「year of the Award」受賞 リコーグループサステナビリティレポート2004 (環境経営報告書、社会的責任経営報告書、アニュアル・レポート) が、第8回環境コミュニケーション大賞「持続可能性報告優秀賞」、「環境報告優秀賞」、「環境報告マイスター賞」受賞 2004年度リコー福井事業所環境報告書が、第8回環境コミュニケーション大賞の「環境報告優秀賞」受賞
2005	リコーが、ドイツのエコム社による「社会的責任格付け」で世界第1位 (IT/コンピュータ、周辺機器、事務用電子機器部門) リコー御殿場事業所が、賞エネ事業所「経済産業大臣賞」(最高賞) 受賞 (電気部門) リコー福井事業所が、三重県の第3回日本環境経営大賞「環境経営優秀賞」受賞 リコーグループが、トーマツ審査評価機構の「環境格付」で最上位のAAAに評価

リコーの株式は、2005年現在、日本において10以上のエコファンド、SRIファンドに組入れられ運用されており、モーニングスター社会的責任投資株価指数にも2003年の創設以来組入れられている。また、「Dow Jones Sustainability Indexes」に3年連続で、FTSE4Good Index Seriesに2年連続で組入れられている。

3.3 リコーのCSRのマージナルマンの活動

3.3.1 マネージャー層の「マージナルな視点」の形成

リコーは環境経営について『リコーグループ 環境経営報告書 2005』で、「リコーグループの環境経営とは環境保全と利益創出の同時実現です」と記している。以下、同レポートによる環境経営に関する説明を示す。

リコーグループの「環境経営」は、環境保全と利益創出の同時実現を意味します。これを「環境技術開発」「全員参加の活動」によって推進しています。「製品」および「事業所」、それぞれについて「省エネルギー・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」の3つの領域で活動を展開し、その活動を効率的に推進するために「環境経営の基盤」を整備しています。

また、同レポートにおける桜井社長のことばにおいても、

近年の人類の行動は、地球の包容力の限界を超え、多様な生物との共存はおろか、私たち人類の存続さえも危うくしています。地球環境保全は人類全体にとって待ったなしの課題です。以前のような包容力のある地球を復元させ、未来の世代に受け渡していくことは、私たちの使命です。そのためには我々個々人が企業人である以前に地球の住民であることを再認識し、企業活動や社会のあり方を変えていくことにより、社会全体が地球環境にかかる負荷を削減し、地球の再生能力の範囲内にとどめていく継続的な努力が必要です。

と語られている。そして、則武による同社の環境経営についての説明はさらに踏み込んだものになる。則武は次のように述べている。

環境保全は絶対的に価値のあるものですが、環境保全を継続していくためには経営の足を引っ張っていくようではいけません。そのために、環境活動が利益を生むようにするのが環境経営なのです。環境保全が絶対的に価値あるもので、環境経営はいわばその手段といえるものなのです。

こうした、リコーのマネージャー層の地球環境に関する位置づけの背景には、地球環境の価値は一企業の価値を上回るという認識があるといえるであろう。リコーにおいては、マネージャーたちがいわば、「マージナルな視点」とでも呼ぶべきものを有しているといえる。しかし、こうした視点は、決して、桜井社長一人の直感から生まれたものではなく、また、直線的に形成されてきたわけでもない。ここで、現在のリコーにおけるマネージャ

一層における「マージナルな視点」の形成過程を確認するため環境経営の推移を概観する。

リコーが環境経営に取り組む契機となったのは、1975年に普通紙コピーを始めたことである。そのころはアメリカのゼロックスの patents が切れて日本メーカーの米国市場への参入が本格化した時期であった。リコーはゼロックスと同様コピー機能を提供する方式であったため感光体は自ら回収した。その処理を検討するために環境推進室を設置したのである。その後、1992年には環境綱領を制定して環境対策室を設置、1993年にはフロン全廃を達成、1996年には日本初となる ISO14001 の取得、という流れで同社の環境への取り組みは進んでいく。しかし、則武によると、「次第に一部に活動の停滞が見られるようになった。」という。それに対して「それを改善したいという動きがでて、それを受けるような形で、1997年に桜井社長が高い目標を掲げるために環境経営を打ち出した。」ことで、「以前から取り組んでいた環境活動にドライブがかかることになった」という。則武の言葉からは、一時停滞するかに見えた環境活動に再びドライブをかける動きが、桜井社長のトップダウンによって実現したのではなく、社内において、環境活動に携わる人たちからの働きかけがあったことが窺える。

それ以降、則武の表現したとおり、リコーの環境経営は勢いを増して進展していく。まず、1998年からは環境行動計画が中期経営計画に正式に組み入れられた。すなわち、経営企画室から発信される財務関連の一般的な指標とともに、環境関連の指標も社内に発信されるようになったわけである。環境行動計画はその後、3年ごとにレベルをあげていったが、2004年の15期中期経営計画の検討過程で、事業全体における全ての環境負荷を統合した「統合環境影響」を、2050年には2000年比で1/8を目指すことが決まった。そして、その中間点として、2010年に（2000年比）20%削減、2007年までに（2000年比）15%削減、とした。目指す姿に向かっていこうということで目標が設定されたわけである。

則武によると、こうしたプロセスにおいては「社長も含めて環境に対する認識が徐々に高まっていった」こと、「1997年からの活動の中で利益を出せるということが見込みも立ってきたこと」が大きな推進力となった。また、環境活動が利益を出せるという認識が社内において共有されるようになるために、環境会計の精緻化も貢献をしたという。益子によると、同社の環境会計は「外部に対するアカウンタビリティを果たすための機能と社内の活動の事前予測と実施後の評価の両面の目的をもっている」。

以上、リコーにおける環境経営の推移を概観する中からは、重要な決定は、当然のことながら桜井社長によってなされているが、それは、決して独断的なトップダウンによるものではないことが窺える。

3.3.2 環境コミュニケーションの基本的な考え方

リコーにおける環境コミュニケーションの基本的な考え方について、則武は、

受身ではなくて世の中を変えていくための手段として捉えなければいけません。それは、社会システムや人のライフスタイルを変えてもらうために重要な役割を果たすものだからです。リコーは地球環境を最も価値あるものとして環境保全のための高い目標を掲げて実施しています。しかし、リコーだけがいくらがんばっても全ての国民の参加と技術開発がないとそれは達成できません。ですから、広く環境に関する情報発

信を行うことが重要なのです。すなわち、環境コミュニケーションとは働きかけであり、情報発信であると考えています。

と述べている。ここで則武が主張しようとしていることは環境コミュニケーションの啓蒙的側面であろう。則武はさらに次のようにも語っている。

われわれの製品の環境への影響はわれわれが一番良く知っているわけです。もちろん、一般的な品質という面ではお客様が一番良くわかっているわけですが、環境面はそれとは違います。環境面はお客様が感じられるところはどうしても限られてくるので、お客様が言わないから取り組まないでは良くはなりません。ですから情報発信することによってそれを理解してもらおう努力が必要になるわけです。

則武は決してワンウェイのコミュニケーションを主張しているのではない。地球環境を大切にしようというメッセージは、同社が社会と接する中で学んだことなのであり、そのために何をすべきかについて自らが真剣に考えたことが情報発信の内容になっている。そうした意味で、同社の環境コミュニケーションにおける情報発信は双方向であるといえるものなのであり、まさに社会的相互作用である。また、則武は、「リコーにはやるべきことをやっているのなら言わなくてもいいのではないのか」という体質があり、今でも環境以外の面ではそういうところが残っている」と表現し、従来自らについて積極的に情報発信しようとするのが同社においてはあまりなかったことを説明している。また、益子も、同社の環境コミュニケーションにおける情報発信については、則武と同様にその啓蒙的側面を強調し、

まず持続可能な社会を目指すという目標があり、それを進めるためには強い企業になることが求められるので環境経営に取り組んでいます。そして、リコーだけでは全ての目標を達成することはできないわけですから、そうした観点で、仲間を増やしたい、われわれの知見を広めたいというフェイズになってきているということです。われわれには、環境保全活動が環境破壊遅延活動に終わってはいけないという強い思いがあります。

と語っている。

則武と益子の言葉からは、同社の環境コミュニケーションにおける情報発信は社会が自らが信じる方向へ向いていくことに寄与すべきであるという信念が示されているといえる。

3.3.3 自社の環境活動レビューとしての環境報告書

リコーの環境報告書は、始めて発行された1998年版から2001年まで連続して「環境報告書賞」（1999年は最優秀賞）を受賞しているが、その起源は、1996年に同社の循環型社会実現のためのコンセプトである「コミットサークル」についての情報と環境に対する考え方および事例集を盛り込んだ、いわば環境報告書の一步手前ともいえる「環境カタログ」を発行したことにある。この時点では、パフォーマンスデータと行動計画はなかったが、

1999年1月に1998年版として発行したものが同社の最初の環境報告書である。

「環境経営報告書」（現在のリコーの環境報告書の名称）は、同社の環境経営に関するコミュニケーション・ツールであり、当然のことながら、同社の環境コミュニケーションの基本方針が踏襲されている。すなわち、益子が「他社の参考になるようにということを中心に心がけていて、環境保全活動は何を考えてやっているのか、そして、個々の活動の意味を示したいと考えている」と語る通り、その啓蒙的側面が意識されている。

このように、リコーの環境経営報告書は同社の環境コミュニケーションの基本的な考え方からすれば情報発信のツールであるが、その一方で、益子は環境報告書のインナー効果についても「環境報告書を作成してみて、改めて活動としてみると、自分たちの活動の強さと弱さを認識でき活動を強化することにも役立つ」と言及し、さらに、

サイトレポートの作成も社内に対して重要な意味があります。地域の人たちにとっては、地元のリコーの事業所のことに関心があるが、グループレポートではその要望に応えきれないのです。

とも語っている。

情報発信したことに対する外部からの評価の社内へのフィードバックの重要性の例としては福井事業所のケースがある。益子はこれについて

福井事業所の「ごみゼロ」活動はマスコミからも取り上げられ工場見学も増えました。すると、全社で高いハードルを打ち出さなくとも自ら高い目標を設定するようになったのです。さらに、「ごみゼロ委員会」によって福井のケースが全社レベルで学習され、その活動が全社で共有できるようになったのです。

と語っている。外部に情報発信を行った結果得られた評価によって社内で活動に携わる人々のモチベーションがいつそう高まるという好循環である。そして、そのようにして得られた社会の評価で自らの活動の方向性が間違っていないことが確認されるので、そうした好例が全社に広がっていくわけである。

このように、リコーの環境報告書は同社の環境コミュニケーションの基本方針に従った啓蒙的役割を果たすとともに、発信した情報に対する社会の反響によって、自らの活動の見直しを図るためにも活用され、双方向のコミュニケーションを実現する重要な機能を果たしている。

3.3.4 外部の評価の位置づけ

リコーにおいては、自らの使命と認識して環境経営に取り組む中で、本章冒頭にも見たとおり数々の受賞、あるいは、環境、CSR 関連のインデックスへの組み入れなどがあるが、社内においてランキングや賞を狙って活動することはほとんどない。それは益子によると、「1998年から2000年にかけて、日経環境経営度ランキングで3年連続第1位を獲得した折も、桜井社長はあまり関係がないという感じだった。」という具合である。リコーは2001年12月に英フィナンシャルタイムズ紙におけるCEOが選ぶ尊敬すべき企業の環境部門で

世界第7位、日本企業としては第1位にランキングされたが、これに対しても、「何か特別な広報活動をしたということではなく、海外の様々な受賞例が結果として影響を与えたと理解している」という。

このように、「外部の評価を目標として活動するのは珍しい」リコーが、「表彰を受けることに価値を置くのではないが、あくまでも内部強化の一環として、体質強化のためにということで取り組むことにした」のが WEC である。最終的に、同社は 2003 年には『WEC ゴールドメダル』を受賞するが、その取り組みのプロセスにおいて、期待したとおり様々なことを学ぶことができたと考えられている。それは、益子が

WEC の要求スペックの中で、われわれに一番欠けていることを認識したのがグローバルでのリーダーシップでした。それが WEC の取り組みをきっかけにして、そうしたことにも関心を持つようになったわけです。その結果、ISO の基準作りに参画するなどの形で社外にリコーの考えを述べるようになり、e-mission55 への参画で NGO から表彰を受けたり、タイプ3の環境宣言をスウェーデンで始めたりとかいったグローバルな活動に取り組むようになりました。

と表現しているとおりのものであった。

社会の CSR への関心が高まるに従ってそのランキングへの関心も高まる。企業内で活動に取り組む人々にとっても、あるいは、それを支持する経営者にとってもそれは軽々に扱うものではないはずである。しかし、リコーにおいては、結果としてのランキングそのものよりも、それを通して得られる社会のニーズの把握に重きが置かれているといえる。

3.3.5 NPO との交流

リコーの NPO との交流は、1998 年くらいから本格化し始めた。「当時はまだ、対立かバラまきの寄付かという付き合い方が一般的なものであった。」と、益子が表現するような状況の下で、これを立ち上げる提案を行い実行に移していったのは、河原という環境コミュニケーション推進室のメンバーであった。河原は研究開発部門に勤めていたが、テレビなどの報道を通じて野生生物が大変危険な状態にあるのを知り、自ら環境の仕事をやりたいということで自らの意志で環境コミュニケーション推進室に異動したという経歴の持ち主であった。当時、環境経営全般についてはすでにわが国をリードする立場にあったリコーにおいても、環境社会貢献領域は事業所で小規模に行われている程度であった。そうした中で、河原は、自らの問題意識に基づいて、いろいろな NGO に自ら会員としてかかわり、セミナーやシンポジウム、会合に参加し、知己をひろげた。その結果として立ち上げたのが、森林生態系保全、ボランティアリーダー養成プログラムという施策である。それぞれの施策を立ち上げるにあたっては、環境担当役員、社長への相談、役員会提案などを実施して現在の枠組みが構築されたが、社外とのコミュニケーションを通して得られたネットワークは、社内でそれらを立ち上げるにあたって、種々の情報、ノウハウ、アドバイスなどを得る事を通して生かされたという。益子が「”生態系保全”などの概念は、今でもまだまだ認知されているとはいえないが、その当時は本当にほとんど知られていない状態だった。」と表現するように、河原が立ち上げた活動は、社会的に大きな意義を持つもの

の一般的には認知はまだまだ低く、河原という人物が環境に関わる様々な人たちとの交流を通して得た情報を基に会社に働きかけを行ったことは、リコーがそれに取り組むことになったことに非常に大きな影響を与えているといえる。

リコーが NPO と交流する意義について、則武は「NPO との交流は、われわれの取り組むべきことを教えてもらう、われわれの活動を世の中に知ってもらう、われわれの環境保全・社会貢献活動に協力してもらうというメリットが得られる。」と語っている。

3.3.6 成功事例情報の共有化

福井事業所の「ごみゼロ」運動は、情報発信したことに対する外部からの評価の社内へのフィードバックの重要性を示すケースであった。福井事業所の「ごみゼロ」運動に関連してもうひとつ重要であるのは、そうした好例が全社に広がるシステムとして「ごみゼロ委員会」という組織が設けられていることである。

全グループレベルでの情報共有のためのシステムという面では、今年で 12 回目となる社会環境本部主催の年 1 回の環境経営大会での事例紹介において、2004 年からは販売面に力を入れられている。そうした全社における情報共有化を図ろうとする動きの成果の一つに「ライブ・オフィス」というビジネスモデルがある。これは、販社が自らのオフィスを環境配慮型にしてそれを顧客に実際に見てもらってノウハウを提案するというものであるが、トップダウンで始めたのではなく、最初は、三重リコーで始めたものがベンチマークとなって全国に広まっている。具体的には、オフィスをペーパーレスにする、机の上は何もおかないでレイアウトフリーにする、ごみゼロオフィスにするといったものであるが、三重県は当時の北川知事のイニシアティブで環境保全が進められていたことで実現したという背景がある。販売部門の ISO14001 は全社で取得していて、取り組みは個々に行って結果はデータベース化して共有するという仕組みになっている。

3.3.7 活動のドライビングフォースとしての意識の高い社員の存在

環境に対する認識が全社レベルに広まっていく過程においては実際に現場で活動する人の行動が重要になってくるのは当然のことである。そのため、リコーは 1999 年にバランススコアカードに環境項目を加えた。しかし、則武によると、実際には「制度よりも意識の高い社員の存在のほうが全社の活動を進めている」のであり、「ごみゼロや、製品の省エネもそういう人たちの存在があって実現した」という。また、則武自身も、環境についての理解を深めるために自主的に学習し、1994 年に英国の環境監査員の資格を取得している。

則武によると、同社はランキングや受賞には大きな関心は持たないものの、「アメリカの企業経営者の環境、CSR に対する意識の高さには学ぶべきものがあると感じていた」ことはあり、その動向には注意を払っていた。そうした動きのひとつが、アメリカの経営者の集まりの一つである GEMI で研究されるようになった環境報告書であった。環境報告書は 1991 年位から日本においても研究されるようになったが、リコーはいち早く対応することができたのである。また、則武によると、「こうした情報収集活動は、必ずしも環境対策室だけの活動だけでなく、現場レベルでも自立的に行っており、そうした意識の高い個々の存在が環境活動の推進には非常に重要なものであった。」ということであり、ここでも、

意識の高い社員の自立的な行動の重要性が語られている。

3.4 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」によるリコーのCSR活動分析

本節においては、「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」によるリコーのCSR活動分析を行う。

図5-1 「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」によるリコーのCSR活動の分析

1	社外からCSR部門へのインプット	<ul style="list-style-type: none"> ・河原のテレビなどの報道を契機とした情報収集。 ・則武の英国の環境監査員の資格取得。 ・意識の高い社員の存在によるごみゼロや製品の省エネ。 ・GEMIの環境報告書研究への参加。 ・WECへの取り組み。
2	CSR部門から社内への社外情報アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・河原の生態系保全とNPOに対する深い理解。 ・則武の環境問題に対する理解の自負と環境経営観。 ・社内の環境活動の停滞を改善したいという動き。
3	CSR部門への社内情報のインプット	<ul style="list-style-type: none"> ・環境会計の精緻化による環境活動における利益の明示。
4	社内情報の社内へのアウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・福井事業所の「ごみゼロ」活動の成果の共有化。 ・三重事業所の「ライブ・オフィス」の成功事例の共有化。
5	CSR部門から社内への情報のアウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアリーダー養成プログラム。
6	社外情報と社内情報の集約からのアウトプットとしての活動	<ul style="list-style-type: none"> ・環境コミュニケーションの考え方。

リコーのCSR活動の第1ステップは大きくは2つに分けられる。一つは社員個人レベルで、ボランティアな性格の強いものである。最も代表的なものは、後に生態系保全とボランティア・リーダープログラムを社に提案することになる河原の、テレビなどの報道を契機とした情報収集活動である。また、則武自身の英国の環境監査員の資格取得もこれに含めることができる。リコーにおける調査で目立ったのは、こうした意識の高い社員の自立的な活動が全社を動かす契機となっていることである。それは、則武が「ごみゼロや製品の省エネは制度よりも意識の高い社員の存在によって推進される」と表現した広範囲な社員による情報収集活動にまで拡大している。GEMIの環境報告書の研究への参加もこの範疇に含まれるものであろう。もう一つは、オフィシャルで組織的なものであり、WECへの取り組みがそれにあたる。さまざまな賞を取るための活動は、本来、賞を取ることもそのプロセスで得られるものが重要であるはずであるが、リコーにおいては、それは明確に情報収集であると位置づけられている。このWECへの取り組みは、それ自体がすでに、第1章で触れた「流行に従った」行動とは異なっているといえる。

第2ステップは、第1ステップの動きがそのまま移行した形をとっている。河原は生態系保全について自主的に情報収集を始めたが、それを学習する過程を通して深く理解し最終的には会社に対して取り組みのプログラムを提言するにいたっている。また、則武の発言には、自分自身と自分が信頼する社内で志を同じくする人たちの地球環境問題への深い理解への自負が窺える。それは、「われわれの製品の環境への影響はわれわれが一番良く知っている。」という発言や、ケースの冒頭で触れたその環境経営観によく表れているといえ

る。第1ステップで触れたとおり、則武自身も英国の環境監査員の資格を取得するなどの自己啓発をしているが、則武によると、社内にはその他にも、自分の持ち場でさまざまな努力を重ねて地球環境問題への理解を深めている人たちがおり、そうした人たちの存在がリコーの環境経営を進めている。また、そうした人たちの存在は時には経営トップ層の意思決定にも少なからず影響を及ぼしている様子も窺える。則武が触れていた「環境活動の停滞を改善したいという動き。」と表現していたものがそれに当たる。いずれにしても、リコーの活動においては社外から収集した情報に対して熱意を持って分析・評価に努め、会社に対して単なる報告にとどまらず、より建設的な提言、説得を行う人たちの果たす役割の重要性が窺える。

第3ステップは、環境会計の精緻化による環境活動における利益の明示が大きい。損保ジャパンのケースでも触れたように、ここが、「マージナルマン」として「社内の論理と社会の論理を両方理解する」機能を最も求められる部分である。前章において分析を行った損保ジャパンと比較すると、リコーのようなメーカーにおいては、環境経営を導入することが、自社の利益にそのまま反映されるという面が必ずしも大きなものになるとは限らない。そのため、環境への取り組みについての社内のコンセンサスを形成するには、社会の利益を代表する、すなわち、環境経営を推進しようとする「CSR マージナルマン」が会社の利益との整合性を証明することが求められるのである。これに対して、リコーにおいては「環境で利益が出る」ようにすることは重要なファクターとなっている。それは、則武の

環境保全は絶対的に価値のあるものですが、環境保全を継続していくためには経営の足を引っ張っていくようではいけません。そのために、環境活動が利益を生むようにするのが環境経営なのです。

との発言に見られるとおりである。

第4ステップは、情報の共有化のためのシステムであるが、今回の調査においては、「ライブ・オフィス」福井事業所の「ごみゼロ」活動の成果の共有化、および、三重事業所の「ライブ・オフィス」の成功事例の共有化が相当する。

第5ステップは、ボランティアリーダー養成プログラムが果たす役割の大きさがあげられる。これは単なる情報発信というレベルを超えているが、目的としては全社レベルでの地球環境問題の重要性に関する情報の共有化を目指すものである。こうした活動を通じて、多くの社員の間で地球環境に対する意識が高まることは、同社が、社会のニーズに応じていくうえで重要な意義を持つものといえる。

第6ステップは、損保ジャパンの場合と同様にケーススタディ本文で触れたさまざまな活動がこれに相当するわけであるが、リコーのCSRにおけるアウトプットという範疇で考えると、環境コミュニケーションに対する基本的な考え方が重要な意味を持っている。環境コミュニケーションといえば「環境経営報告書」の発行から、環境広告に至るまで幅広い情報発信活動を意味しているが、リコーにおいては、それを啓蒙的な位置付けで捕らえている。環境に関する情報発信をするということは、第1ステップから第5ステップまでのプロセスを経て自らが消化した社会のニーズを、さらに広範な層に広めようとするも

のなのである。すなわち、それ自体がまた CSR 活動なのであるといえる。それは、たとえば、益子の「他社の参考になるようにということを心がけていて、環境保全活動は何を考えてやっているのか、そして、個々の活動の意味を示したいと考えている」というコメントに象徴的に示されているスタンスである。

第4章 「マージナルマン」と企業のコミュニケーション能力

4.1 はじめに

本章においては、ケーススタディから得られた知見に基づいて、「マージナルマン」の存在が企業のコミュニケーションに果たす役割について考察を加える。まず第2節においては、ケーススタディの「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による分析の結果を踏まえて、第1の研究課題である「CSRのマージナルマン」の果たす役割について検討する。さらに、第3節においては、第2節で得られた「CSRのマージナルマン」の行動に関する知見が「コーポレート・コミュニケーションのマージナルマン」に示唆するものについて、すなわち、第2の研究課題について検討する。そして、第4節では、本章における議論を整理し、企業のコミュニケーション能力とCSR活動との関係について検討を行う。

4.2 CSR活動において「CSRのマージナルマン」が果たす役割

「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」による分析の結果、調査対象であるCSR先進企業においては、CSR活動に携わる人たちは、そのプロセスを網羅する有効なコミュニケーション活動を行っていた。すなわち、彼らは本研究で定義した「CSRのマージナルマン」として行動していたということであり、これによって、CSRに取り組む企業においては直接的環境でのコミュニケーションが重要である、という仮説を支持する研究結果を得られたと考える。

そこで、次にその行動がどのようなものであるのかについて分析を試みる。

企業のコミュニケーションにおける情報のインプットからアウトプットまでのプロセスは、大きく2つに分けることができるであろう。第1のフェイズは、「インフォメーションからインテリジェンスへの変換」である。情報は社内で生かされてはじめて情報となる。そのためには、まず、起点となる収集段階で質の高い情報を摂取することが求められる。情報収集が単に「聴く」という行為者の意志を欠いた一過性の行為であっては、それは望むべくもないことは明らかである。「CSRのマージナルマン」達の情報収集における行動は、社会の様々な人たちとの交流と自己啓発による知識の充実というサイクルの繰り返しであり、それによって質の高い情報を得る努力がなされていた。「CSRのマージナルマン」達の第1のフェイズにおける最も重要な貢献である。第2のフェイズは、「社会のニーズを反映した価値観の社内への浸透」である。企業が社会のニーズに応えていくために全ての社員が「CSRのマージナルマン」と同じレベルで価値観を共有する必要はないであろう。一方で、そうした価値観を有しているのが「CSRのマージナルマン」のみで、彼らが社内で孤立した状態なのであれば、彼らは全く無力であり結果として社会のニーズに応えることはできない。そのような状況に陥ることを回避し、自らが有効に機能するために「CSRのマージナルマン」達は常に「説得」を続け、必要な範囲で社内における情報の共有化を図っていた。ここで重要なことは、このフェイズで「CSRのマージナルマン」達が心がけて実行していたことは、社会の利益と会社の利益との整合性を図ることであった。これが「CSRのマージナルマン」達が「企業の論理と社会の論理の両方を理解し」「企業と社会の間にコミュニケーション関係を樹立」するための方法であったといえる。

「CSRマージナルマン」たちは、以上のとおりの高いコミュニケーション能力を発揮し

ていたが、改めてこれを要約すると、その能力はインフォメーション (Information) をインテリジェンス (Intelligence) に変換し、さらに、会社に一定の意思決定を促すというものであるといえよう。どのような情報が自社にとって役立つものなのであるかは企業によってそれぞれ異なる。すなわち、情報収集を行っても、ただそこにある情報を「聴く」だけでは企業の何等かの意思決定に貢献する情報とはなり得ない。「CSR マージナルマン」たちは、直接的環境でのコミュニケーションにおいて、自立的で積極的な行動をとることによって、自らが所属する企業にとって有用となる情報の収集とその情報の社内における流通につとめ、結果として、自社の CSR 活動が「流行に従った」だけのものにならぬことに貢献していたといえる。

4.3 「CSR のマージナルマン」の行動のコーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」への示唆

4.3.1 コミュニケーション関係の樹立

藤竹の主張に沿って、擬似環境におけるマス・コミュニケーションの造成する部分の拡大した現代において企業が社会にとってより望ましい情報発信を実行するためには、コーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」が必要であると考えるのが本研究の視点であった。それは、「企業の論理と社会の論理の両方を理解して」「企業と社会の間にコミュニケーション関係を樹立し」「社会的に最もふさわしい環境像を形成する作業」をする人であった。コーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」を、社会との直接的環境におけるコミュニケーションをする人であると理解すると、本研究において CSR 先進企業で活躍していることが確認された「CSR のマージナルマン」に関する知見は示唆に富む。まず、彼らは、その役割の前半部分である「企業の論理と社会の論理の両方を理解して」「企業と社会の間にコミュニケーション関係を樹立」するという役割を果たしていた。それは、社会のニーズを的確に聴き取るとともに、自らの所属する企業の利益との整合を図るという行動によって実現されていた。それによって、ただ単に「聴く」に終わることなく「聴いた」ことを企業の行動に反映させることで本来の意味における双方向のコミュニケーションを樹立していたのである。「聴いた」だけで何らの反応を伴わなければ、それは「聴いていない」ことと同義である。そうした意味で、「CSR のマージナルマン」達はコーポレート・コミュニケーションを想定したときの、形だけの広聴を克服しうる有意義な広聴機能を果たしていたといえる。

4.3.2 社会的にふさわしい環境像の形成

マージナルマンの役割の後半部分である「社会的に最もふさわしい環境像を形成する作業」すなわち、得られた情報に基づく行動について検討を加えるために、考察を要するのは、「マージナルマン」が構築を目指すべきであるのは「像」なのか「そのもの (リアル)」なのかということである。藤竹 (1998) が提示した「環境化した擬似環境」の概念にもとづけば、「像」とは、マス・コミュニケーションを通じて伝達される「環境」であり、「像」にもとづいて生きるのが現代人の宿命である。そして、その前提にあるのは、マス・コミュニケーションが存在せずとも、人間の行動的環境は常に「そのもの (リアル)」を反映したものであるという認識である。そうした前提にもとづいて考えれば、マス・コミュニ

ケーションを通じて伝達された「像」が必ずしも「そのもの（リアル）」であることを求められる道義的理由はないであろう。

とすれば、コーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」は、たとえ「像」であったとしても、それが社会的に最もふさわしい環境を形成するものであるのなら、必ずしも「そのもの（リアル）」の構築を目指す必要はないのであろうか。

本研究における知見が示唆するところから、それとは反対にコーポレート・コミュニケーションの「マージナルマン」が、藤竹の込めた期待に応じて擬似イベントの問題を克服するためには、「CSRのマージナルマン」に近づいていく、すなわち、「そのもの（リアル）」の構築を目指すアプローチが有効であると考えられる根拠がひとつある。それは、「CSRのマージナルマン」達は、社会的に最もふさわしい環境の「そのもの（リアル）」の構築を目指して社会のさまざまな人達とコミュニケーションをとったからこそ、真に有用な情報としての社会のニーズを獲得していた場合が多いということである。彼らが社外の様々な人達から自社の意思決定にとって貴重な情報を得られていた背景には、真摯な態度にもとづく信頼関係がある。相対する人間同士の信頼関係のみが有用な情報を得る唯一の手段ではないであろうが、彼らの行動はそれが有効であることを示唆しているといえるであろう。すなわち、構築を目指すものが「像」であれ、「そのもの（リアル）」であれ、社会的に最もふさわしい環境の形成を目指すのであればコミュニケーション関係が必要であり、そのためには、結局、「そのもの（リアル）」創りを目指す方に向かっているといえるであろう。藤竹の「マージナルマン」は、創り出す「像」をどのように理想的なものにするかに力点が置かれ、必ずしも「そのもの（リアル）」を創り出すことは求められてはいない。しかし、そのプロセスとして「企業の論理と社会の論理の両方を理解して」「企業と社会の間にコミュニケーション関係を樹立」することという条件が加えられていることで、結局、その「像」創りは「そのもの（リアル）」創りを目指すことに限りなく近づかざるを得ないのではないかと、というのが本研究の結果が示唆するところであると考えられる。

社会的に最もふさわしい環境「そのもの（リアル）」の構築を目指すことは、社会のニーズに対して一方的に従属することを意味することではない。ここでも、「CSRのマージナルマン」達の行動は示唆に富む。「CSRのマージナルマン」達は、社会のニーズに応えようとするとき、常に自社の利益とのバランスを考え、それによって前進していた。「コーポレート・コミュニケーションのマージナルマン」が「CSRのマージナルマン」に近づくアプローチとは、まず、社会の利益と自社の利益の両方のバランスをとることを考えることであるといえよう。

このような観点からすると、リコーの環境コミュニケーションに対する基本的な考え方は示唆に富む。「6つのステップによるコミュニケーションプロセス」において、第1ステップから第5ステップまでのプロセスを経て自らが消化した社会のニーズを、さらに広範な層に広めようとすることは、既に社会に貢献するCSR活動なのであった。さらに、リコーにおいて地球環境の大切さを訴えることは、自社が環境性能において競争優位を持つという観点からすれば、自社の利益にもかなうことなのであり、ここで社会と自社の利益が一致する。また、それは、必ずしも第三者としてのマスメディアによる報道を通じたものに限らない。自発的な情報発信である広告という形態をとっていても、それが直接的環境におけるコミュニケーションのプロセスを経て自らが消化した社会のニーズを反映した

ものであれば、発信することに十分に社会的意義のある行為であると認められよう。

4.3.3 小活

先行研究のレビューに見たとおり、清水（2005）は、CSR がコーポレート・コミュニケーションに双方向性を取り戻す契機になると期待をしながらも、それは、現実には未だ多くの課題を抱えているものであるとの評価を下していた。清水が体験したと述べている、どちらかというデモンストレーション的な意味合いの強い「ステークホルダー・ミーティング」のようなメニューの羅列となる活動であれば、それは、清水の指摘どおりのものとなる。一方、本研究の結果は、一定の条件の下では、CSR は企業と社会の間のコミュニケーションにおける双方向性を再取得する方法を示唆していた。その条件は、もちろん「CSR のマージナルマン」の存在である。彼らの存在を欠いた CSR は「流行に従った」だけのいわば擬似イベントとなる可能性がより高くなるであろう。

本章のここまでの議論を踏まえて、企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係について、本研究の示唆するところを述べるとすると以下のとおりとなる。まず、マス・コミュニケーションの発達のために情報受信能力の低下した企業にとっては、「マージナルマン」による社会との直接的環境におけるコミュニケーションが重要である。本研究のケーススタディにおいて、これが CSR 活動に対してポジティブな影響を与えるという仮説が支持される結果を得た。また、ケーススタディから得た知見を通じて、「マージナルマン」の活躍によって、社会のニーズを反映することができている CSR 活動には、コーポレート・コミュニケーション活動において双方向性の獲得という課題の克服する方向性が示唆されている。

第5章 結論と今後の課題

企業のコミュニケーション能力というとき、マス・コミュニケーションの発達した現代においては、マスメディアを通じた企業から社会への情報発信の巧拙を問われる面が大きいことは否めない。しかし、マス・コミュニケーションの発達による擬似環境の増大という状況によってもたらされた企業の情報受信感度の低下が、その発信能力にも悪影響を与えている。一方、社会における企業のあり方が問われる中で、企業が社会にとって望まれる存在となるプロセスとして CSR 活動に期待が高まっている。しかし、ここでも、情報受信感度の低下が企業に本来求められているはずの方向へ進むことを阻害している。

こうした問題意識に基づいて、企業が直接的環境におけるコミュニケーションを行うことの重要性について検討を加えようとしたのが本研究であった。本研究は、まず CSR 活動の領域における「CSR のマージナルマン」の行動を分析し、そこから得た知見の示唆するところを用いて直接的環境におけるコミュニケーションのコーポレート・コミュニケーションへの寄与の可能性について検討を行うという段階を経て進んだ。

本研究の結果、擬似環境におけるマス・コミュニケーションの造成する部分の拡大した現代においては、主にその受信感度に影響する直接的環境でのコミュニケーションの巧拙は、企業のコミュニケーション能力を決定付けるうえでの重要な要素であることが示唆された。そして、それは、本研究が直接的に調査した CSR の領域のみならず、コーポレート・コミュニケーションの領域においても示唆された。

ここで、重要なことは、これは単なる技術、わけても機械的技術の問題ではないということである。いかに双方向性をもったインターネットが発達しようとも、これを活用するのは人間である。企業が社会において求められる姿になるために、社会のニーズを受け止めることの重要性は語られて久しい。しかし、いかなる技術革新が生まれようともこの課題が永遠の解決を見ることはない。本研究にも見られたとおり、そこに携わる「人」がどのように行動するかが重要なのであり、だからこそ、企業の CSR 活動、あるいはコミュニケーション活動に携わる人の果たす役割に期待がかかるのである。

最後になるが、本研究で得られた知見は、調査対象企業が2社であり、なおかつ、調査対象者も担当部署のマネージャークラスの人たちのみで、経営幹部層、あるいは現場レベルの社員といった人たちに対する調査を行ったものではないという面で限定的なものである。一方、本研究においては、そうした制約はあるものの企業のコミュニケーション活動と CSR の活動において、企業の中であって社会との接点に立つ人たちの果たす役割について一定の知見を得たものと思われる。それらの知見をもって、企業のコミュニケーション活動と CSR 活動の課題の全てを解決するものではないことはもとより明らかなことであるが、今後も何らかの形で企業と社会の接点に立つ人たちについての研究が進められることは、望ましい企業のコミュニケーション活動と CSR 活動の推進のための知見を重ねるには有意義なものであると思われる。

参考文献

- Hirschland, M. (2006) “The Goldilocks Conundrum: Communicating Corporate Social Responsibility”, paper presented at Corporate Responsibility and Global Business, 13-14, July, 2006 at LBS.
- Maon, F., V. Swaen, and A. Lindgreen.(2006) “Impact of CSR Commitments and CSR Communication on Diverse Stakeholders The Case of IKEA”, paper presented at Corporate Responsibility and Global Business, 13-14, July, 2006 at LBS.
- P. アージェンティ・J. フォーマン (2004) 『コーポレート・コミュニケーションの時代』 矢野充彦監訳、日本評論社。
- J. -N. キャプフェレ (2000) 『ブランドマーケティングの再創造』 博報堂ブランドコンサルティング監訳、東洋経済新報社。
- G. S. ジャウエット・V. オドンネル (1993) 『大衆操作』 松尾光晏訳、ジャパニタイムズ。
- T. L. ビーチャム・N. E. ボウイ (2005) 『企業倫理学 1—倫理的原理と企業の社会的責任』 加藤尚武監訳、晃洋書房。
- D. J. ブーアスティン (1964) 『幻影の時代』 星野郁美・後藤和彦訳、東京創元社。
- D. K. ライト (1997) 「コミュニケーション理論の広報への適用—実務と教育にどう生かす」『広報研究』 第1号, 59—75頁。
- W. リップマン (1987) 『世論』 掛川トミ子訳、岩波書店
- 足達英一郎・金井司 (2004) 『CSR 経営と SRI』 金融財政事情研究会。
- 大石裕 (2006) 『コミュニケーション研究 第2版』 慶應義塾大学出版会。
- 大坪檀 (1992) 『コーポレート・コミュニケーション』 中央経済社
- 岡本享二 (2004) 『CSR 入門』 日本経済新聞社。
- 金井壽宏 (2004) 『経営組織』 日本経済新聞社。
- 見目洋子・在間敬子 (2006) 『環境コミュニケーションのダイナミズム』 白桃書房。
- 古室正充、白瀧敏朗、達脇恵子 (2005) 『CSR マネジメント導入のすべて』 東洋経済新報社。
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論』 白桃書房。
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化』 日本経済新聞社。
- 島田晴雄 (1993) 『開花するフィランソロピー』 TBS ブリタニカ。
- 清水幾太郎(1951) 『社会心理学』 岩波書店
- 清水正道 (2005) 「CSR コミュニケーション—非市場的コミュニケーションの広報革新の可能性」『広報研究』 第9号, 14—29頁。
- 高尾義明 (2004) 「組織とコミュニケーション」(二村敏子編『現代ミクロ組織論』 有斐閣。)
- 竹内郁郎 (1990) 『マス・コミュニケーションの社会理論』 東京大学出版会。
- 谷本寛治 (2003) 『SRI 企業の社会的責任投資』 日本経済新聞社。
- 谷本寛治 (2004) 『CSR 経営』 中央経済社。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 花田達郎 (1998) 「現代コミュニケーションの変動」(林進編『コミュニケーション論』

有斐閣。)

- ・ 藤江俊彦 (2002) 『現代の広報』 同文館。
- ・ 藤竹暁 (1968) 『現代マス・コミュニケーションの理論』 日本放送出版協会。
- ・ 藤竹暁 (1972) 「情報環境論—現代におけるコミュニケーションに関するノート—」 (香山健一編『講座 情報社会科学』 第 16 卷, 学研。)
- ・ 藤竹暁 (1998) 「コミュニケーションとしての広報」 『広報研究』 第 2 号, 5-16 頁。
- ・ 藤竹暁 (2004) 『環境になったメディア』 北樹出版。
- ・ 林進編 (1998) 『コミュニケーション論』 有斐閣。
- ・ 水野博介 (1998) 「マス・コミュニケーションの影響」 (林進編『コミュニケーション論』 有斐閣。)

補論 X社のCSR活動—ケーススタディ (3)

補論.1 はじめに

本研究では、その過程において本文中の2社に加えて、さらにもう1社にもインタビュー調査を実施した。調査の準備の過程などで生じたさまざまな制約のために、他2社と比較して十分な調査結果を得ることができなかったが、その内容は本研究の研究結果を支持するものであったと判断し、ここに補論として記す。

X社はマーケティング手法に定評のある、東京証券取引所・市場第1部上場の消費財メーカーである。同社は、従来から消費者相談窓口を充実させるなど顧客を中心としたステークホルダーのニーズに対応する活動を行ってきたが、社会におけるCSRへの関心の高まりを受けて、2004年7月にCSR推進部を発足させている。

調査方法は他2社と同様にインタビュー形式を採用した。インタビューの概要は以下のとおりである。

調査対象：X株式会社

面談者：CSR推進部 部長 A氏

広報部 課長 B氏

調査実施日時：2006年6月15日(木) 9:30~11:00

場所：X株式会社本社(東京都内)

補論.2 X社のCSRのマージナルマンの活動

補論.2.1 CSR推進部設置の推移

X社においては、ステークホルダーごとのコミュニケーションは各部門でそれなりに活動できていると認識されていたが、Aが「部門ごとに独自の活動をしているため、X社としての統一したコンセプトなり考え方がなく、いわばX社としての顔作りができていなかったのも同じ方向を向いてやろう」と表現した経緯で、CSR関連の組織の整備が進められた。まず、社長を委員長、専務を副委員長とするCSR委員会が立ち上げられ、各部門から委員が入る形で活動が開始された。そして、CSR推進部はその事務局的な役割を果たす位置づけで設置された。

様々なステークホルダーに対するケアにおける統一した考え方の必要性が認識された背景には、社会においてCSRの概念が浸透し、それに伴って同社にも社外からのアプローチが急激に増加したことが大きく影響している。例えばそれは、マスコミや各種団体が行うCSRに関する調査への回答依頼であるが、それらへの対応は、Aによると、

2004年からCSRに関する調査が頻繁に来るようになりました。それらには、現在はCSR推進部が対応していますが、それ以前は統一した窓口がありませんでした。そのため、まず社長宛に調査票が届き、それを社長室が関連するであろうと思われる部署にまわし、それぞれの部署が独自の判断で回答したりしなかったりという対応だったので。実は、私も環境関連部署にいたときは、環境経営度調査などもさほど真剣に回答していなかったので順位はどんどん下がってしまいました。

という状況があった。これには、「トップも、そうしたランキングの結果について、悪かつ

たからといって社内であまりモノを言わない」とAが表現した雰囲気も影響していたが、「モノ言わなければやってないとみなされる傾向があることに気づき」（A）CSR活動を統合する組織の整備への取組みがなされることになった。

現在のCSR推進部の業務は、①事務局としてのCSR委員会の運営、②会社トータルとしてCSRをどう考えるべきなのか、あるいはどういう活動に注力すべきかを、各部門の活動状況、外部から送られてくる調査票の内容、他社の動向などの分析から会社に提案を行う、③CSRレポートの企画制作発行、の3つである。

補論.2.2 CSR推進部の「マージナルな視点」からのインナーコミュニケーション

Aは、CSR推進部の主たる業務であるCSR・SRI調査票への対応について、

SRIの調査は、CSRに関する社外の考え方が反映されている貴重な情報源と位置づけています。そのような観点でとらえると社内にいるだけでは気づかない多くのことを教えられるからです。また、調査票は毎年変わっていくので、その変化を見ることで最新の要求がどのようなものかを知ることでもできるわけです。

と語っている。最近急増するCSR・SRI調査票への対応については、負担に感じる企業も多い。しかし、X社はその対応がCSR推進部の設置の契機のひとつであっただけに、手間というより、むしろ前向きに「情報源」としての価値を認めている。CSR推進部の社外の情報を取捨するという機能について、Aはさらに踏み込んで次のように語っている。

とにかく、X社の常識と世間の常識のズレをいかに察知するかが重要です。こうした観点からすると、広報にとっては社外への情報発信が主な役割となりますが、われわれCSR部門は、社外からの情報を「聴く」、「読み取る」ということが重要な役割であるといえます。

このように、CSR、SRI調査票を、企業の社会的責任に関する社外情報であるとしてとらえて収集した情報は社内にフィードバックされることになる。CSR推進部から社内に向けて情報発信して対応を働きかけた事例として、Aは、CSR・SRI調査票への対応それ自身以外に以下の3つを挙げている。

1つ目は、サプライチェーンにおける問題である。Aは次のように説明している。

X社では、2年前からグリーン調達を実施しているのですが、社会の動きとしてはCSR調達へのシフトが進行しています。すなわち、環境だけではなく、人権、労働、安全の問題が問われるようになってきているわけです。X社は、これまでは、調達先に対してあまりに細部にわたる情報開示を要求することは「人様の軒先に土足で上がりこむようなもの」と捉える傾向があって徹底できていませんでした。しかし、CSR・SRIに関連する社外の動きについての情報に接するようになって、CSR調達対応をせざる得なくなっている状況がよくわかったのです。CSRとの関連で、原材料のトレーサビリティが問われる中でCSR調達対応は避けて通れない問題であり、そのための体制

作りが必要なことを会社に提言しました。

2つ目は、社内情報システムの整備である。これについてのAの説明は次のとおりである。

私は2年前まで環境対応を推進する部門にいたのですが、実は環境パフォーマンスに関するデータの共有が社内できていませんでした。しかし、CSRの活動を推進する中でより正確な情報を把握する必要があると感じて新たなしくみを導入しました。これは、環境と安全に関する実績を全社で共有し、データの信頼性と透明性を向上させるためのデータベースです。

また、日本と海外の拠点の間においても同様の課題があり、これには、X社独自のシステムを導入したという。

環境パフォーマンスのガイドラインについては、日本で設立されたときから参加している業界標準を採用しているが、その後、ISO14001も取得したので環境面での活動は業界標準とISO14001の二本立てになっている。これについては、Aは、「業界標準とISO14001の二本立てだと現場は大変だという面もありますが、業界としての活動と営業上の必要性に使い分けています。2008年10月にできる予定のISOのCSRガイドラインも参考にしていこう予定です。」と語っている。

3つ目は、グローバル・レベルでの対応である。Aは、

グローバル・レベルの活動についてはまだまだ課題が多くあります。特に、エイズ、貧困などのアジアの問題には、域内での活動が活発なX社としてはしっかりと取り組まなければなりません。そうした認識の基に、最近、グローバルコンパクトに参加をしました。これは、SRIの調査などを通してCSR推進部が感じ取ったことを提言して実現したものです。アジアにある関連会社もより一層CSRに取り込んでいかなければならないですし、CSRレポートも未だグローバル化していないという課題があります。グローバルコンパクトはそうした取り組みのドライビングフォースとしての役割を果たしていくと期待しています。

と語っている。

補論.2.3 情報発信の変化

Aによると、X社には「環境も、コンプライアンスも当たり前のことをやっていけば言わなくていいという風土がある」面があったが、「モノ言わなければやってないとみなされる傾向があることに気づいた」ことが、CSR推進部を設置して様々な社外からの調査に対応するようになった背景にあったことは先述したとおりである。

そうした意識の変化は、調査への対応といういわば受身のコミュニケーションばかりでなく、情報発信行動にも影響を与えた。

それはCSRレポート制作にも見られる。それについてAは、

2005年までは、各部門から出た原稿を集めてまとめる方式をとっていましたが、2006年版からは、内容を読み手にとって判りやすくするために専門のライターが書く方式に変えました。技術者が技術者の言葉そのまま書いた文章は一般にはわかりづらいからです。それでも、なお難しすぎるという声も社内でもありますが、コミュニケーション・ツールとして機能しなければならないのでできる限りの工夫はしました。X社は技術指向の強い会社なので、各部門からは事実関係の報告書なのだから、難しくなっても良いからキチっと書くべきだと言う声もかなりありました。しかし、CSRという点から考えれば「正確に書いてあるものがわからないと言うのなら、わからないほうに問題がある」では許されない。理解されなければ情報発信していないのと同じなのですから。

と語っている。

補論.2.4 X社の調査のまとめ

本研究の分析フレームワークに従って、X社における「CSRのマージナルマン」行動の分析を行うとすると、CSRセクションの業務が「会社トータルとしてCSRをどう考えるべきなのか、あるいはどういう活動に注力すべきかを、各部門の活動状況、外部から送られてくる調査票の内容、他社の動向などの分析から会社に提案を行う」という表現で組織としてオーソライズされ、第1ステップ「社外からCSR部門へのインプット」および、第2ステップ「CSR部門から社内への社外情報のアウトプット」が制度化されているところが最大の特徴である。通常、迷惑がられることもあるCSR・SRI関連の調査票が社外のニーズを知る情報源と位置づけられているわけである。

それは、Aの「とにかく、X社の常識と世間の常識のズレをいかに察知するかが重要で。こうした観点からすると、広報にとっては社外への情報発信が主な役割となりますが、われわれCSR部門は、社外からの情報を「聴く」、「読み取る」ということが重要な役割であるといえます。」との発言においても象徴的である。まさに、本研究において他の2社において行われていたことが、組織として目指されているといえるであろう。

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
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006