

松 山 大 学 論 集
第 24 卷 第 6 号 抜 刷
2 0 1 3 年 2 月 発 行

ISO26000 への準備からみた CSR 戦略パターン

古 山 滋 人

ISO26000 への準備からみた CSR 戦略パターン

古 山 滋 人

要 旨

企業が社会的責任を果たす際のガイドラインとして期待されているものに ISO26000 がある。企業の CSR 戦略では、ISO26000 との付き合い方で企業行動やその成果に差異が出ることが考えられる。本研究では、日本の製造企業を対象に実施した質問紙調査から、企業の ISO26000 への準備状況を CSR 戦略パターンとして捉えることを試み、それぞれのパターン内の企業群に対して特徴を検証した。パターン別に CSR の取り組み状況とその成果の関係を分析し、成果の向上に効果的な取り組み項目を明らかにした。その結果、各パターン群でコンプライアンスや社会貢献活動など、成果の向上に期待できる項目が異なることがわかった。

Abstract : ISO26000 is expected as a guideline as the corporation fulfils the social responsibility. In the CSR strategy, it is possible that a difference appears in corporate activities and its performance according to the association with ISO 26000. In this research, from the questionnaire survey for manufacturing companies in Japan, we tried to regard the preparation situation to ISO26000 of a company as a CSR strategic pattern, and verified the feature to the company group in each pattern. We studied the relationship between measure situation of CSR and its performance in each pattern, and clarified measure item which is effective for the improvement in CSR performance. As a result, it turned out that items expectable in improvement in CSR performance, such as compliance and philanthropy activities, by each pattern group differed.

Keywords : ISO26000, CSR, questionnaire survey, CSR strategic pattern, CSR performance

もくじ

1. はじめに
 2. 研究の目的と方法
 3. 質問紙調査
 4. 分析結果と考察
 - 4.1 因子分析と CSR 戦略パターンの分類
 - (1) 寄与因子の抽出
 - (2) CSR 戦略パターン
 - 4.2 評価得点の比較
 - 4.3 取り組み状況と取り組み成果との関連性
 5. まとめ
- 謝辞
参考文献

1. はじめに

近年の規制緩和の流れや直接金融への移行の中で、企業は経営の自由度を高めた一方で自由に付帯する「責任」を背負い、社会に直接向き合う必要に迫られている¹⁾。2003年のCSR元年以降²⁾、関心が高まってきている企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)は、2010年11月1日に国際標準化機構(International Organization for Standardization: ISO)から発効された社会的責任(Social Responsibility: SR)に関する国際規格ISO26000(日本国内ではJIS Z 26000)により、これまで以上に企業経営に深く関わってくる時代が到来すると考えられる。

企業の社会的責任は、CSRの略称で着目される2003年以前から、社会的価値観の変化や企業の社会的逆機能(企業活動そのものが及ぼす環境破壊など)、利害関係集団(労働組合、消費者団体、地域住民など)との調整役として要求される社会的視野の拡大などを背景にして、企業にとって極めて重大な課題である³⁾。企業の社会的責任を経営者の社会的責任としてとらえ、経営者の立場から社会的責任論を展開する説⁴⁾もあるが、現実には社会的責任のとらえ方は多種多様で、社会的責任の意味や範囲、原則や理論的性格は研究者によって異なる

ると考えられる。

そのような中で、企業が社会的責任を果たす際のガイドラインとして期待されているものに、上述の「ISO26000（組織の社会的責任を目的とした国際規格）」がある。ISO26000⁵⁾は、組織が社会的責任を実践するうえで、実用的でわかりやすく、多様な選択肢のある手引書となっている。規格の特徴として、組織の自主裁量で使用する規格であり要求規格でないこと、ISO 従来型のマネジメントシステムおよび適合性評価（第三者認証）規格でないこと、ステークホルダーエンゲージメントを尊重し、世界の地域、文化、価値観、慣習、歴史、言語、民族、宗教などの違いを尊重していることがあげられる。日本企業がグローバルビジネスを展開するうえで、また、日本が規格策定時から積極的に関わり、規格発効に合意した点を考慮すると、日本企業はISO26000に沿った対応を迫られ、幅広い社会のステークホルダーズの期待やニーズに応えることが重要であると考えられる。

2. 研究の目的と方法

CSR 研究グループによる 2007 年度の調査研究⁶⁾では、企業の ISO26000 への準備状況と CSR の取り組み状況、および CSR の取り組み成果との間に正の相関関係が見られた。企業の ISO26000 に対する取り組みは、CSR 活動の推進とその成果の向上に効果的であることがわかった。

同グループによる 2008 年度の調査研究⁷⁾では、企業規模別に ISO26000 への準備状況と CSR 活動の関係について分析した結果、小規模の企業において、ISO26000 への準備状況と CSR の取り組み成果との間に正の相関関係が見られた。中小企業であっても ISO26000 への準備を行うことで、CSR 活動の成果が期待できることがわかった。

上述の 2 つの調査研究^{6,7)}の結果から、企業の CSR 戦略では、ISO26000 との付き合い方で企業行動やその成果に差異が出ることが考えられる。そこで本研究では、さらに分析を進めて、企業の ISO26000 への準備状況を CSR 戦略パタ

ーンとして捉えることを試み、それぞれのパターン内の企業群に対して特徴を検証する。CSR戦略パターン間でCSRの取り組み状況とその成果を比較し、不足している取り組み項目を明らかにしたうえで、各パターンに属する企業へ政策提言することを目的とする。また、パターン別にCSRの取り組み状況とその成果の関係を分析し、成果の向上に効果的な項目を明らかにする。

研究の方法と手順は次のとおりである。調査対象企業にISO26000への準備状況とCSRの取り組み状況およびその成果について質問紙調査を実施する。得られた回答データは、図1のフレームワークをもとに次の手順で解析する。まずISO26000への準備状況とCSRの取り組みについて、因子分析により測定尺度を特定する。その後、ISO26000への準備状況の実践程度からCSR戦略パターンを設定し、パターン別に各変数の項目間の評価得点を比較する。また、変数間の関連をカイ2乗検定により分析する。これにより、測定方法の妥当性と各パターンの実践方法の分布が明らかとなり、パターン内の企業群に対して、実践方法の改善・提示が可能となる。なお、図1のフレームワークは、先行研究^{6,7)}の結果を受けて、ISO26000への準備状況がCSRの取り組みとその成果に影響を及ぼすことを仮定したものである。

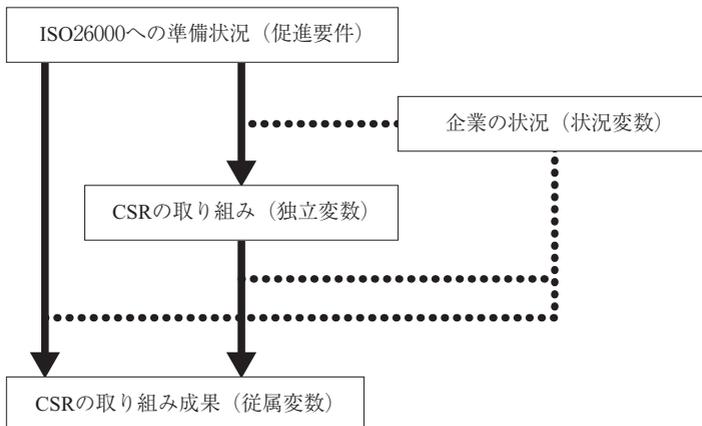


図1 研究のフレームワーク

3. 質問紙調査

2008年11月に質問紙による調査（無記名、自己記入式、リッカート形式の5段階評価もしくは3、2段階評価での測定）を実施した。調査対象企業は、東証一部・二部上場、店頭上場および未上場の製造業全般で経営企画担当（CSR担当）責任者を対象に郵送方式で質問紙調査を実施した。

調査票は、独立変数の「CSRの取り組み」が42問、促進要件の「ISO26000への準備状況」が17問、従属変数の「CSRの取り組み成果」が9問、状況変数の「企業状況」が10問で構成されている。CSRの取り組みの測定では、田中⁸⁾やトーマツCSRグループ⁹⁾に依拠し、環境、人権、労働配慮、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、情報開示および社会貢献について、ISO26000への準備状況の測定では、ISO/SR国内委員会のサイトにあるISO26000第四次作業文書第二版¹⁰⁾に依拠し、組織統治、労働慣行、事業慣行、消費者課題およびコミュニティについて、CSRの取り組み成果では、米山¹¹⁾やトーマツCSRグループ⁹⁾を含む長岡ら¹²⁾に依拠して、顧客ロイヤルティ、企業イメージ・ブランド、従業員満足度、ステークホルダーの評価などについて、質問項目を作成した。企業状況については、業種、資本金、従業員、上場市場、ISO規格の取り組み、CSR推進部門の設置や担当役員の有無、SRI（Socially Responsibility Investment）の意識などを質問した。

回答結果について、2008年11月実施の質問紙調査では、郵送数1,122社のうち回答数は96社、有効回答数は82社であり、回収率は8.6%、有効回答率は85.4%となった。

2008年度調査の回答企業の属性（分布）は次のとおりである。業種として、食品13.4%、繊維・紙8.5%、化学・石油13.4%、ゴム・窯業2.4%、鉄鋼・金属12.2%、電機17.1%、輸送・精密11.0%、その他22.0%である。資本金について、100億円以上57.3%、10億円以上100億円未満39.0%、10億円未満3.6%である。従業員数について、3,000人以上37.8%、1,000人以上3,000

人未満 26.8%，1,000 人未満 35.4%である。株式上場の有無について、一部上場 78.0%，二部上場 9.8%，店頭上場 6.1%，未上場 6.1%である。ISO9001 および ISO14001 の取り組みについて、一部の事業所またはすべての事業所で認証取得済みの企業が全体の 9 割程度を占める。CSR 推進部門や CSR 担当役員を設置している企業は全体の 5 割程度である。SRI を意識した経営活動を行っていると回答した企業は全体の 4 割程度である。

4. 分析結果と考察

4.1 因子分析と CSR 戦略パターンの分類

(1) 寄与因子の抽出

質問紙の回答結果から質問項目の集約と潜在因子の抽出を行うために、独立変数の「CSR の取り組み」と促進要件の「ISO26000 への準備状況」に対して因子分析を行った。抽出された因子の因子名、固有値、寄与率および質問項目をそれぞれ表 1 と表 2 に示す。累積寄与率と固有値から因子数をそれぞれ 7 と 3 に決定し、共通性の値が 0.4 以下および 1 に近い質問項目を除外した。因子抽出法と回転法にはそれぞれ最尤法とプロマックス回転を用いた。

表 1 「CSR の取り組み」の抽出因子と質問構成

第 1 因子 C1：コンプライアンス (平均値 3.9, 標準偏差 1.57, 固有値 19.6, 寄与率 49.1%)			
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差	
31. 法令違反のリスクを把握するために相談制度や内部通報制度を導入する等、定期的に関き取り調査を行い改善に向けての活動をしている。	4.3	0.91	
32. 監査活動として、第三者による外部チェックを定期的に行っている。	3.6	1.37	
33. コンプライアンス構築に関して、他社の取組み等を参考にして、改善活動を続けている。	4.1	0.96	
35. 危機管理体制としてのマニュアルを作成している。	4.0	1.17	
36. 危機管理について、経営トップを含む全従業員に対し必要な教育を行っている。	3.5	1.16	

29. コンプライアンス体制を推進する担当者がいる。	4.4	1.03
37. リスクの洗い出しは事務局だけでなく、現場の業務に精通している部門長や専門家が参加している。	3.9	1.13
第2因子 C2：自然環境 (平均値 4.4, 標準偏差 1.36, 固有値 2.81, 寄与率 7.0%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
15. 全従業員による環境配慮活動を推進するために、環境教育を全従業員に向けて行っている。	3.7	1.22
16. 全事業所に環境責任者を設け、PDCA サイクルに沿って環境マネジメントを運用し、環境負荷低減に全員参加している。	3.8	1.30
14. グリーン購入を積極的に実施している。	3.6	1.18
17. 環境方針・目標や環境配慮活動のレポートを作成し、内外部に開示している。	4.0	1.41
13. 国内外の拠点において、ゼロエミッション（100% 再資源化、再利用化すること）を達成している。	3.3	1.29
第3因子 C3：社会貢献活動 (平均値 2.9, 標準偏差 1.77, 固有値 1.69, 寄与率 4.2%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
43. 自社の社会貢献活動を評価し、改善していく取組みを行っている。	2.9	1.29
41. 社会貢献を進めるための諸制度（ボランティア休暇・休職制度）が設けられており、また有効的に活用されている。	2.5	1.36
39. 従業員の社会貢献活動を支援するための社内方針が定められている。	3.2	1.34
40. 地域社会や市民とのパートナーシップを推進している。	3.4	1.24
23. 定年退職後の生活を支援する取組みが行われている。	3.2	1.28
42. 自社の活動を通して地域社会の発展に貢献できるような取組みを行っている。	3.2	1.22
22. 従業員に対して満足度調査を基に、定期的に社内へのフィードバックを行っている。	3.2	1.34
第4因子 C4：情報開示 (平均値 3.2, 標準偏差 1.81, 固有値 1.49, 寄与率 3.7%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
27. HP 内で自社の活動内容（CSR, 環境対策等）を紹介している。	3.8	1.38
26. CSR レポートを内外部に向けて公開している。	3.5	1.69
25. GRI ガイドライン（全世界で適応できる持続可能性報告書のガイドライン）に沿った CSR レポートの作成を行っている。	2.8	1.44

28. 公開した情報に対して、各ステークホルダーの意見を聞き、フィードバックしている。	2.8	1.16
第5因子 C5：雇用関係 (平均値 3.9, 標準偏差 1.58, 固有値 1.28, 寄与率 3.2%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
19. 男女問わず仕事と育児・介護が両立できる制度を導入している。	4.1	0.99
12. 明確な目標を基に、CO ₂ 排出量削減に取り組んでいる。	3.9	1.34
20. 採用、昇進、昇格など、すべての人事処遇に男女差別をしていない。	4.1	1.12
21. 従業員のスキルアップのための人材開発制度が明示されている。	3.9	1.14
52. サプライヤー各社に対して、労働基準法などの法令及び規則・基準を遵守することを求めている。	3.4	1.32
50. 外国人社員に対して、働きやすい環境作りに取り組んでいる。(外国語による情報誌の発行・社内掲示の外国語表示など)	2.8	1.29
第6因子 C6：情報セキュリティ (平均値 3.3, 標準偏差 1.49, 固有値 1.22, 寄与率 3.1%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
46. 個人情報の安全管理対策は、全社のみならず各部門において内部監査等により定期的にチェックしている。	3.6	1.13
48. 情報セキュリティの遵守が人事評価に反映されている。	2.5	1.20
47. グループ全体の情報セキュリティ知識・意識の向上を目的とした啓発活動を行っている。	3.6	1.24
第7因子 C7：人権 (平均値 3.3, 標準偏差 1.68, 固有値 1.07, 寄与率 2.7%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
49. 会社のトップステートメントで人権への言及をしている。	3.3	1.40
51. 人権を CSR マネジメントの対象課題として捉えている。	3.4	1.43

表2 「ISO26000 への準備状況」の抽出因子と質問構成

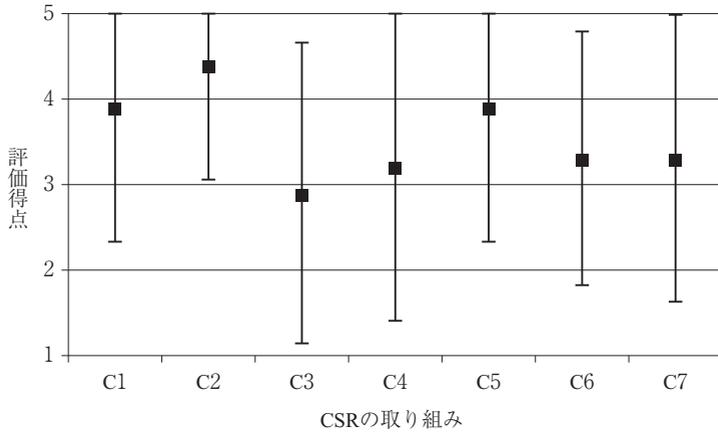
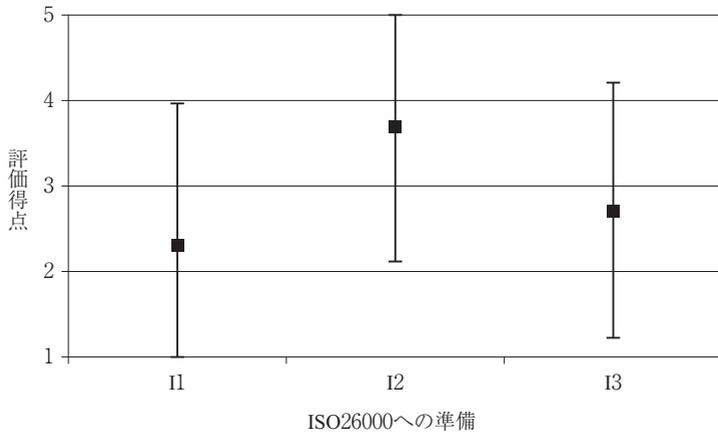
第1因子 I1：環境作り (平均値 2.3, 標準偏差 1.65, 固有値 9.56, 寄与率 56.2%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
65. CSR への取組みの成果が、個々人や部門の業績評価や給与の査定に直結するようにし、CSR と経営の統合を社内の仕組みによって裏付けている。	2.1	1.02

64. CSR を全従業員の個人課題として、通常の目標管理の中で展開している。	2.4	1.14
63. ボトムアップとトップダウンの双方向から取組みを行うことで、社内の CSR の重要性や認識の統一化を図っている。	2.8	1.28
61. 全従業員が CSR の取組みに関して、モニタリング・評価でしっかり問題を把握し、修正・是正処置を検討、発動できるような能力開発や仕組み作りを実施している。	2.4	0.95
62. 小集団活動等により、全従業員が CSR の取組みを日常的に実践できる職場環境や機会を創出している。	2.6	1.17
59. 現場の社員一人一人が CSR を重要課題として認識し、前向きに捉えるようにする工夫をしている。	3.1	1.27
60. 全従業員が日常業務の中で、さまざまなステークホルダーと接する機会を設けている。	2.6	1.18
69. 労働組合や NPO、NGO、経営機関、関連市民などの多様なステークホルダーに対して、フォーラムを実施している。	2.1	1.17
第 2 因子 I2：戦略 (平均値 3.7, 標準偏差 1.61, 固有値 1.81, 寄与率 10.6%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
54. 製品分析を通じて市場に出ている製品に精通している。	3.7	1.17
56. 製品・市場分析を通じて自社および他社の状況を把握している。	3.8	1.10
55. 市場分析を通じて市場や顧客、またステークホルダーのニーズを把握している。	3.7	1.15
53. マクロ分析、業界構造分析などの環境分析を行っている。	3.3	1.28
57. プロダクト・ポートフォリオ分析 (PPM) などを通じて、注力する製品やステークホルダーに順位付けを行っている。	3.0	1.20
第 3 因子 I3：情報共有 (平均値 2.7, 標準偏差 1.49, 固有値 1.13, 寄与率 6.6%)		
質問番号と質問内容	平均値	標準偏差
67. 系統図やマトリックス図などを用い、部門間の目標のすり合わせを十分に行っている。	2.6	1.31
66. 全ての目標は可能な限り定量的に表している。	2.8	1.13
68. それぞれの部門間での交流を深めている。	3.0	1.13

表1において、第1因子は、企業活動における法令遵守に関する質問項目で構成されていることから「コンプライアンス」と解釈した。第2因子は、企業の自然環境への配慮活動に関する質問項目で構成されていることから「自然環境」と解釈した。第3因子は、企業の社会に対する支援や地域貢献に関する質問項目で構成されていることから「社会貢献活動」と解釈した。第4因子は、企業の情報発信に関する質問項目で構成されていることから「情報開示」と解釈した。第5因子は、企業の雇用に関する質問項目で構成されていることから「雇用関係」と解釈した。第6因子は、企業の情報管理に関する質問項目で構成されていることから「情報セキュリティ」と解釈した。第7因子は、企業の人権に関する質問項目で構成されていることから「人権」と解釈した。

表2において、第1因子は、企業のCSRを推進するための環境整備や従業員の意識向上に関する質問項目で構成されていることから「環境作り」と解釈した。第2因子は、企業の製品戦略やポジショニング戦略に関する質問項目で構成されていることから「戦略」と解釈した。第3因子は、部門間の情報交流に関する質問項目で構成されていることから「情報共有」と解釈した。なお、表1と表2のどの因子も信頼性係数 $\alpha^{13)}$ が約0.7から0.8の適正な値を示しているため、質問内容としては妥当と考えられる。従属変数の「CSRの取り組み成果」は、長岡ら¹²⁾に依拠して変数を測定したため、因子分析は行っていない。抽出された因子と測定変数は質問数のいかにかわからずすべて5点評価に換算し、分析を進めた。

CSRの取り組み因子の得点分布を図2に示す。図2から、CSRの取り組み因子は全体的に評価得点が高く、ばらつきが大きいことがわかる。「C1:コンプライアンス」、「C2:自然環境」および「C5:雇用関係」の得点が高いことから、調査回答企業では、法令遵守の体制や環境への配慮、人事処遇やワークライフバランスなどの取り組みがなされていることがわかる。「C3:社会貢献活動」、「C4:情報開示」、「C6:情報セキュリティ」および「C7:人権」のばらつきが大きいことから、調査回答企業間で、社会貢献や情報発信、情報の取

図2 CSRの取り組みの得点分布 ($\mu \pm \sigma$)図3 ISO26000への準備状況の得点分布 ($\mu \pm \sigma$)

り扱いや人権活動などの取り組みに差があることが考えられる。

ISO26000への準備因子の得点分布を図3に示す。図3から「I2：戦略」の得点が高く、「I1：環境作り」と「I3：情報共有」の得点が低いことがわかる。

ばらつきはどの因子も大きい。調査回答企業では、自社製品の市場での位置づけや価値を把握し、多様なステークホルダーのニーズを把握してはいるものの、従業員のCSRに対する意識の低さや意識向上のためのしくみが不十分であることが考えられる。

(2) CSR 戦略パターン

ISO26000 への準備状況を因子分析した結果から、固有値上位2因子の「I1：環境作り」と「I2：戦略」を軸とした質問項目得点間における2次元分布（図4）を作成した。4つに分類される企業のCSR戦略パターンを設定し、それぞれのセル内の企業群に対して特徴を検証する。



図4 CSR戦略パターンの2次元分布

図4において、環境戦略積極型（ESA型：Environment Strategy Activeの略）では2軸の因子において共に積極的な取り組みが実施されており、環境戦略消極型（ESP型：Environment Strategy Passiveの略）では共に積極的な取り組みが実施されていないグループである。戦略積極型（SA型：Strategy Activeの略）、環境積極型（EA型：Environment Activeの略）に関してはそれぞれ戦略、環境作りにおいて積極的な取り組みが実施されているグループである。「環境作り」では5段階評価の質問項目8問の総得点が20点以上を、「戦略」では5段階評価の質問項目5問の総得点が19点以上を積極的な取り組みが実施され

ているグループとしている。これは、それぞれ因子を構成する質問項目の平均値の平均を参考にしている。環境戦略積極型（ESA 型）に 28 社、環境積極型（EA 型）に 16 社、戦略積極型（SA 型）に 11 社、および環境戦略消極型（ESP 型）に 27 社が分類された。

得点別の企業の散布図を図 5 に示す。図 5 より、環境作りに積極的な企業は戦略にも積極的である傾向（相関係数 0.67）が確認できる。

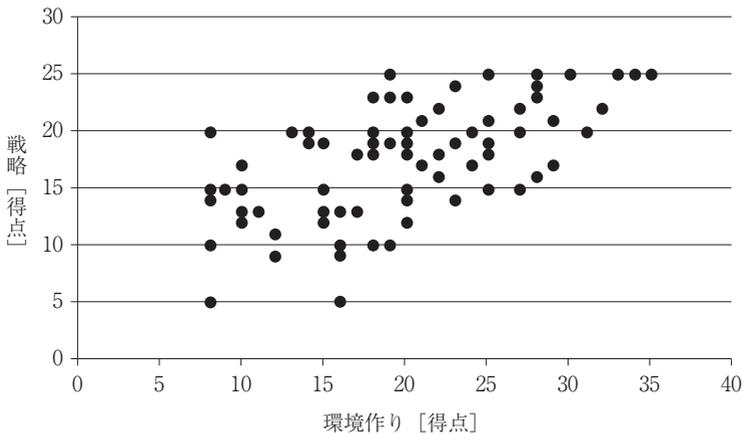


図 5 得点別企業散布図

4.2 評価得点の比較

環境戦略積極型（ESA 型）の CSR の取り組み、および CSR の取り組み成果の評価得点を図 6 に示す。CSR の取り組みについては、全体的に平均値が高く、とくに「C1：コンプライアンス」と「C5：雇用関係」の 2 因子は他の因子に比べて平均値が高く、ばらつきも小さい。環境戦略積極型（ESA 型）の企業では、コンプライアンスと雇用関係に関する取り組みが充実していることがうかがえる。CSR の取り組み成果については、全体的に平均値が高く、CSR 活動の成果が表れていることがうかがえる。

環境積極型（EA 型）の CSR の取り組み、および CSR の取り組み成果の評

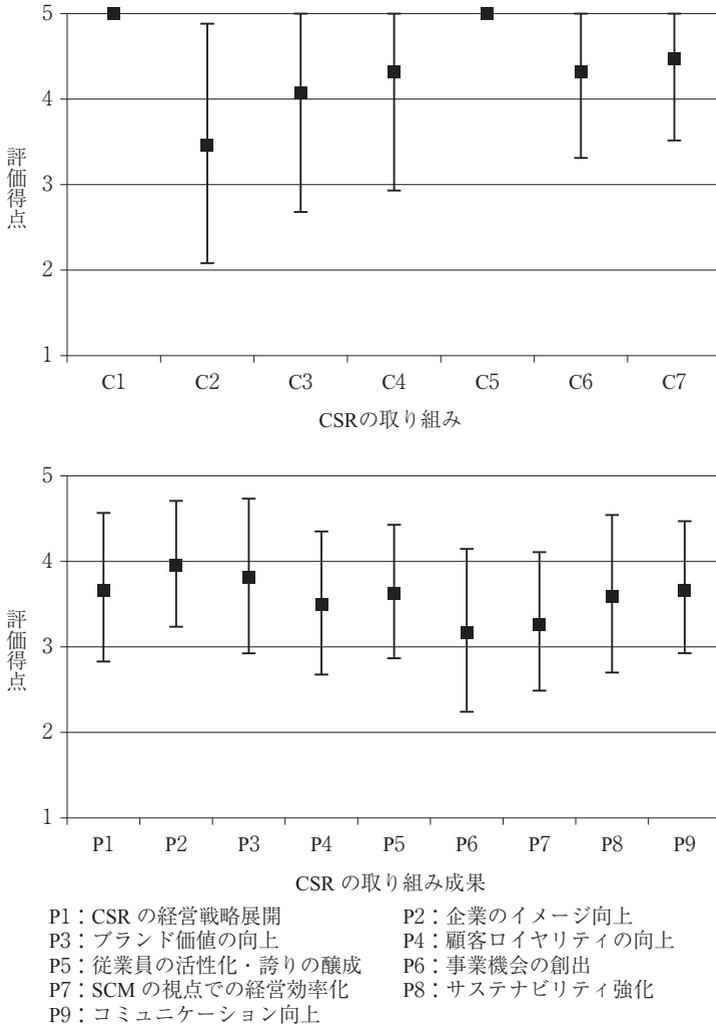


図6 環境戦略積極型 (ESA型) のCSRの取り組み (上) とCSRの取り組み成果 (下) の評価得点 (μ ± σ)

評価得点を図7に示す。CSRの取り組みについては、全体的に平均値は高いが、ばらつきが大きい。「C3：社会貢献活動」, 「C4：情報開示」および「C7：人権」

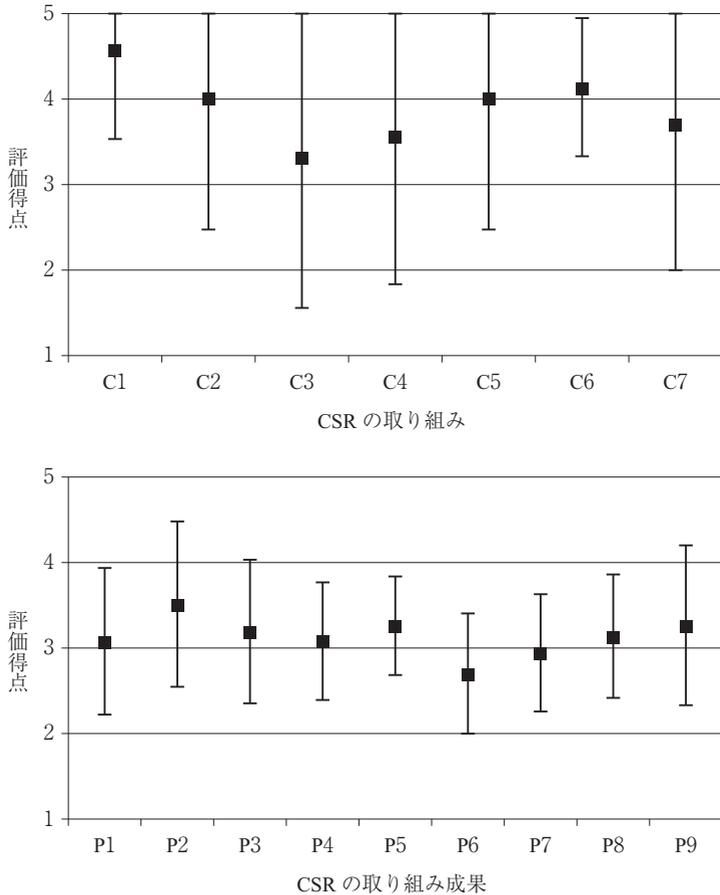


図7 環境積極型 (EA 型) の CSR の取り組み (上) と CSR の取り組み成果 (下) の評価得点 ($\mu \pm \sigma$)

の3因子に代表されるように、環境積極型 (EA 型) の企業では、CSR 活動の推進状況に大きなばらつきがうかがえる。CSR の取り組み成果については、環境戦略積極型 (ESA 型) ほど平均値は高くないが、どの項目も平均的である。「P6：事業機会の創出」因子の平均値が比較的低いが、CSR 活動の推進が経営戦略として実施されることにより、その成果が表れてくることが期待される。

戦略積極型（SA型）のCSRの取り組み、およびCSRの取り組み成果の評価得点を図8に示す。CSRの取り組みについては、「C4：情報開示」の平均値が他の因子に比べて高く、ばらつきも小さい。戦略積極型（SA型）の企業では、CSR活動として情報開示に積極的に取り組んでいることがうかがえる。他の因子については、全体的に平均値は高いものの、ばらつきの大きさが目立

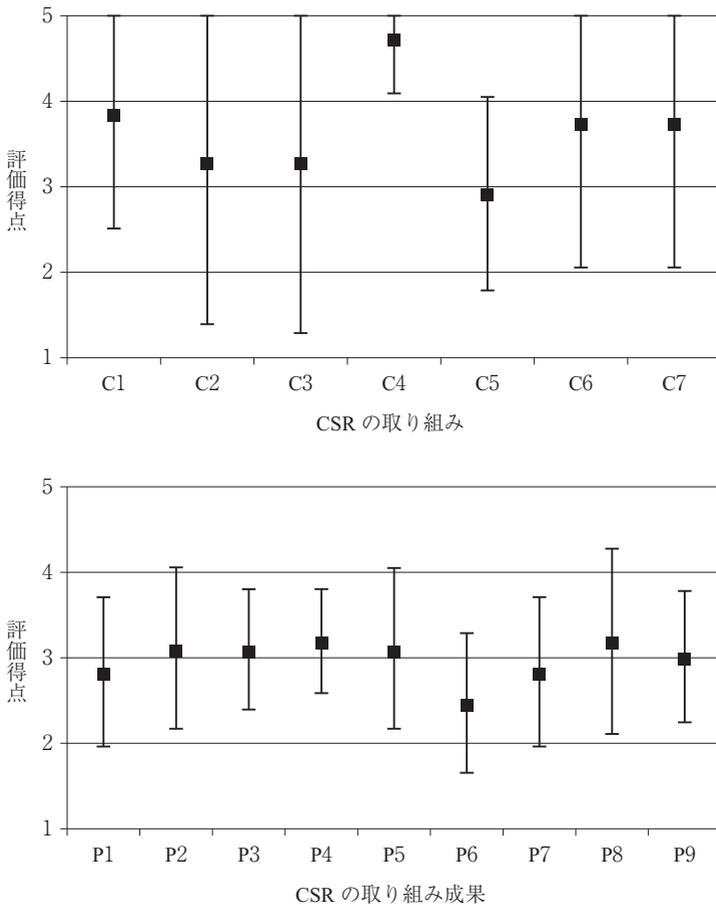


図8 戦略積極型（SA型）のCSRの取り組み（上）とCSRの取り組み成果（下）の評価得点（ $\mu \pm \sigma$ ）

つ結果となった。CSR の取り組み成果については、環境積極型（EA 型）と同様の傾向が見られる。

環境戦略消極型（ESP 型）の CSR の取り組み、および CSR の取り組み成果の評価得点を図 9 に示す。CSR の取り組みについては、全体的に平均値が低く、ばらつきも大きい。CSR の取り組み成果については、全体的に平均値が

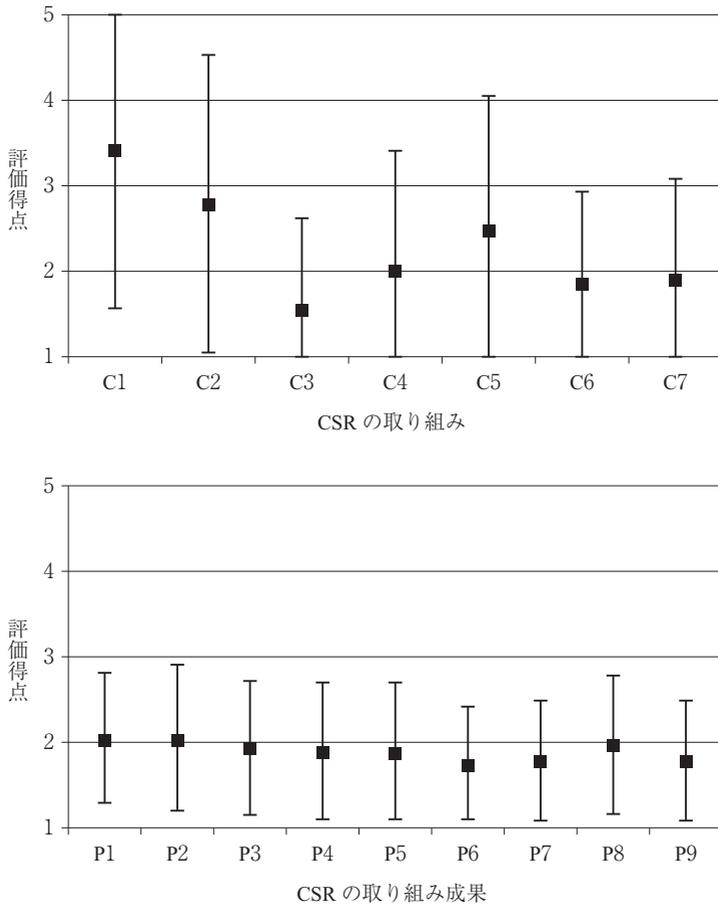


図 9 環境戦略消極型（ESP 型）の CSR の取り組み（上）と CSR の取り組み成果（下）の評価得点（ $\mu \pm \sigma$ ）

低く、ばらつきは小さい。これは CSR 活動の成果が表れていないことを如実に示している。環境戦略消極型（ESP 型）の企業には CSR 活動の活発化が望まれる。

4.3 取り組み状況と取り組み成果との関連性

CSR 戦略パターン別の CSR の取り組み（独立変数）と CSR の取り組み成果（従属変数）のカイ2乗検定結果を表3に示す。表3では、有意となった変数の組み合わせのみ示している。環境戦略積極型（ESA 型）では、独立変数の因子「C7：人権」と従属変数の項目との間に関係性が見られた。環境戦略積極型（ESA 型）の企業では、人権の尊重が CSR 活動の成果に結びつくと考えられる。

環境積極型（EA 型）では、独立変数の因子「C1：コンプライアンス」と従属変数の項目「P5：従業員の活性化・誇りの醸成」との間に関係性が見られた。環境積極型（EA 型）の企業は、コンプライアンスの取り組みが従業員の働く意欲を促進させることにつながると考えられる。

戦略積極型（SA 型）では、独立変数の2因子「C3：社会貢献活動」、「C4：情報開示」と従属変数の項目「P8：サステナビリティ強化」、「C5：雇用関係」と「P4：顧客ロイヤリティの向上」、および「C7：人権」と「P1：CSR の経営戦略展開」の間に関係性が見られた。戦略積極型（SA 型）の企業は、社会貢献や情報開示を通じて企業市民として企業の持続的発展を可能にすると考えられる。

環境戦略消極型（ESP 型）では、他の CSR 戦略パターンと比べて独立変数の因子と従属変数の項目との間に関係性が多く見られる。図9より CSR の取り組み、および CSR の取り組み成果の評価得点の平均値が低いことを考えると、CSR 活動に積極的に取り組むことが成果につながると考えられる。

表3 CSR 戦略パターン別の CSR の取り組みと CSR の取り組み成果のカイ2乗検定結果

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
ESA 型	C7	3.5	4.6	17.0 *	17.5 *	14.8	31.8 **	16.0	36.5	3.5
EA 型	C1	4.6	7.4	5.1	1.8	16.0 *	2.3	1.8	7.9	3.8
SA 型	C3	12.0	4.8	5.5	6.3	12.8	6.8	8.5	22.4 **	7.6
	C4	8.1	3.5	4.0	4.7	7.0	4.4	5.8	11.9 *	4.9
	C5	11.0	6.5	5.7	11.5 *	4.1	2.9	2.9	6.5	4.1
	C7	23.2 *	12.9	5.8	7.9	7.9	16.9	9.3	13.2	7.6
ESP 型	C2	22.2 *	13.5 *	17.9 *	11.6	13.5	11.4	14.1	20.7	8.3
	C3	5.3	18.5 *	13.3 *	6.9	6.9	6.1	9.7	6.6	18.4 **
	C4	21.5 *	16.7	10.9	12.8	13.3	8.2	8.1	27.8 **	13.8
	C5	10.2	11.6	4.1	8.6	10.8	6.9	16.6 *	8.0	9.6
	C6	40.5 **	15.8	15.2	14.6	10.6	10.8	17.9 *	37.4 **	9.5
	C7	31.1 **	22.3 *	9.4	13.3	11.7	5.2	11.5	34.0 **	5.9

値：カイ2乗値 *：5%有意 **：1%有意

5. ま と め

本研究では、企業の ISO26000 への準備状況から CSR 戦略パターンを設定し、パターンごとに CSR の取り組み状況とその成果について特徴を検証した。

調査回答企業の全体的な傾向として、CSR の取り組みについては、法令遵守、環境配慮、人事処遇およびワークライフバランスの取り組みがなされては

いるものの、社会貢献、情報管理・発信および人権活動などの取り組みにばらつきがあることがわかった。ISO26000への準備状況については、製品分析や市場分析を通じて多様なステークホルダーのニーズを把握してはいるものの、CSRを現場で実行する従業員の意識の低さや意識向上のためのしくみが不完全であることがわかった。また、ISO26000に向けて環境作りに積極的な企業は企業戦略にも積極的である傾向がわかった。

次に、CSR戦略パターンの環境戦略積極型の企業群では、CSR活動が積極的になされ、その成果が表れていることがわかった。CSRの取り組み項目のなかでも、とくに人権に関する項目がブランド価値や顧客ロイヤリティの向上、事業機会の創出に結びつくことがわかった。環境積極型の企業群では、CSR活動の各項目間で推進状況にばらつきがあり、その成果は平均的であることがわかった。コンプライアンスに関する項目が従業員の活性化や誇りの醸成に役立つことがわかった。戦略積極型の企業群では、CSR活動の成果は環境積極型と同様の傾向が見られるものの、情報開示の取り組みが活発であることがわかった。フィードバックした情報が企業戦略に活かされていることがわかった。社会貢献、情報開示、雇用および人権に関する項目が経営戦略への展開や顧客ロイヤリティの向上、サステナビリティの強化につながることもわかった。環境戦略消極型の企業群では、CSR活動の取り組みも成果も評価される水準ではないことがわかった。コンプライアンス以外の項目にも積極的に取り組むことで、経営戦略への展開、企業イメージやブランド価値の向上、経営の効率化、サステナビリティの強化およびコミュニケーションの向上につながることもわかった。ISO26000への準備が整っていないパターンの企業群ほど、CSRの取り組みとその成果との間に関連が見られたので、CSR活動の取り組み余地があることがわかった。

以上より、ISO26000への準備次第でCSR活動の取り組みとその成果に違いが見られることから、企業にはISO26000への対応を進めていくことが望まれる。CSR経営のしくみ作りに充てるマンパワー・時間・資金、ISO26000に関

する情報収集の質と量は各企業で異なるので、自組織に必要な対応できる項目から取り入れ実践していくことが望まれる。

謝 辞

本研究をまとめるにあたり、質問紙調査にご協力頂いた製造企業の方々、および宮下文彬先生、泉井力先生をはじめ関西大学 CSR 研究グループの方々にお礼申し上げます。

参 考 文 献

- 1) 日経 CSR プロジェクト(2008)：「CSR—つながり—を活かす経営」, 日本経済新聞出版社
- 2) 伊吹英子 (2005)：「CSR 経営戦略」, 東洋経済新報社
- 3) M・ヘルド著 (1975), 企業制度研究会訳：「企業の社会的責任 企業とコミュニティ・その歴史 企業の社会的責任シリーズⅡ」, 雄松堂書店
- 4) 中谷哲郎ら (1979)：「経営理念と企業責任」, ミネルヴァ書房
- 5) 深田静夫 (2011)：「ISO26000 戦略的实践&世界からの学習 メインプレイヤー, 企業の CSR 実行に向けて」, 日科技連出版社
- 6) 古山滋人, 泉井力, 宮下文彬 (2009)：「ISO26000 の準備と CSR 活動の展開」, 工業経営研究, Vol. 23, pp. 21-27
- 7) 古山滋人, 宮下文彬, 泉井力 (2010)：「企業状況別にみた ISO26000 の準備と CSR 活動の関係」, 工業経営研究, Vol. 24, pp. 44-50
- 8) 田中宏司 (2005)：「CSR の基礎知識 CSR 入門講座第 1 巻」, 日本規格協会
- 9) トーマツ CSR グループ (2005)：「図解よくわかる CSR 組織づくりから意識改革まで「企業の社会的責任」遂行体制のすべて」, 日本実業出版社
- 10) ISO26000 第四次作業文書第二版邦訳版, http://iso26000.jisa.or.jp/_files/doc/2008/iso26000_wd4.2_jpn.pdf
- 11) 米山秀隆 (2004)：「図解よくわかる CSR (企業の社会的責任)」, 日刊工業新聞社
- 12) 長岡考忠, 泉井力, 宮下文彬 (2008)：「CSR 活動の推進と企業価値との関係性に関する検討」, 工業経営研究, Vol. 22, pp. 161-166
- 13) Cronbach L. J. (1950)：「Coefficient alpha and the internal structure of tests」, Psychometrika 16, 297-334