

2018 年度 学士論文

# 中小企業に求められる CSR 経営

～CSR 経営を志向する中小企業経営者の

組織変革を通して～

2019 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1F151008-1 吉原蒼陽

## はしがき

2018年の2月上旬に、卒業論文のテーマを決めて以来、就職活動やゼミでの台湾合宿など大きなイベントと並行させ、時間をやりくりしながら進めてきた卒業論文が遂に完成しました。大学2年次に、谷本ゼミ4期の先輩方の卒業論文報告会を聞いて、「とても大変そうだけど、まだまだ先のことだな」と感じたのを今でも覚えています。そう思ったのも束の間、すぐに3年生に進級しゼミ活動が始まり、様々なプロジェクトを経験した後、卒業論文について考える時期に入り、この2年間とはかく時間が経つのがあっという間だったなという印象が一番大きいです。

大学生生活を振り返ると、大学1、2年生の時はサークルとアルバイトを繰り返し、常に楽しいことを優先させる毎日であったように感じます。しかし、大学2年生の夏ごろから3年生から始まるゼミについて真剣に考え始めると、それまでの大学生活に対して楽しく感じていたものの、どこか虚しさがあり、辟易していることにも気が付きました。そこで、大学生生活を通して何か一つやり遂げたと、胸を張って言える経験を作りたいと思って、希望したゼミが谷本ゼミでした。ゼミ選考で谷本先生との面接でも、その気持ちだけをアピールしたことを覚えています。授業の成績も奮わなかった自分は、その点を指摘されると本当にぐうの音も出ませんでした。が、拙いながらもゼミに対する意欲と気持ちを伝えることで、何とか合格を頂くことができ、谷本先生には今でも感謝しております。いざゼミが始まると、毎週火曜日の本ゼミに向けて、同期たちと顔を突き合わせ、日夜議論を繰り返すという日々は、苦しい時間も多かったけれど、非常に充実した時間であったと胸を張って言えます。同時に、楽しい時間も苦しい時間も2年間にわたって共有してきた6期の皆にも本当に感謝の気持ちで一杯です。大きなプロジェクトの直前は、1週間以上7号館にこもって、難しい顔をして時には意見をぶつけ合わせながらも、自分が何とかやってくることができたのは、逞しい6期の皆と会うのが何より楽しく、そして支えてもらったからだな、と心の底から思います。

谷本ゼミでの活動の中で、沢山の困難を乗り越えて少なからず以前の自分より成長できたのかな、と感じています。これもひとえに、二年間厳しくも私たちのことを常に考えてくださった谷本先生、一つのテーマに対し考え抜く力を教えて頂いた土肥先生、いつも私たちの活動を支えてくださった森塚さんをはじめとするスタッフの皆さま、ゼミでもそれ以外でも私たちを常に引っ張ってくれた先輩の方々、そして台湾合宿では学ばされることも多かった後輩たち、陰ながらゼミ活動を応援してくれた家族など、ゼミ活動に関わる全ての人たちのおかげだったと強く感じます。本当に心の底から感謝申し上げます。

最後に、本論文を執筆する上で、学生の卒業論文のインタビューを快く引き受けて頂いた、株式会社大川印刷の大川哲郎様と株式会社ソーケンの有吉徳洋様にもこ

の場を借りて深くお礼を申し上げたいです。お二人のお力添えがなければ、この論文も書き上げることは到底叶わなかったことと思います。

二年間のゼミ生活を終え、今は晴れやかな気持ちで一杯です。谷本ゼミで培ったことを糧に社会人になっても、自分なりに力を尽くしていきます。本当にありがとうございました。

2019年1月25日

吉原蒼陽

## 目次

第1章 問題提起と日本企業の CSR .....	647
第1節 テーマ選定理由と問題提起 .....	647
第2節 本論文の構成について .....	648
第3節 企業経営に求められる CSR .....	649
(1) CSR の定義 .....	649
(2) CSR を企業経営に組み込むことの意義 .....	650
第2章 中小企業の CSR について .....	652
第1節 中小企業について .....	652
(1) 中小企業の定義と現状 .....	652
(2) 中小企業の特徴と役割 .....	653
第2節 中小企業の CSR に関する取組み .....	654
第3節 中小企業の CSR にかかわる新たな企業と社会の動き .....	656
(1) ISO26000 .....	657
(2) CSR 調達 .....	658
(3) 総括 .....	659
第3章 中小企業が自律的に CSR を経営に組み込むために .....	661
第1節 核となる中小企業経営者 .....	661
第2節 仮説 .....	662
第3節 組織変革とは .....	663
(1) 組織変革の定義 .....	663
(2) 組織変革における留意点 .....	664
第4章 事例研究 .....	666
第1節 分析視点とフレームワーク .....	666
(1) 事例分析の目的 .....	666
(2) 事例研究の視点、およびフレームワーク .....	666
第2節 株式会社大川印刷 .....	670
(1) 会社概要 .....	670
(2) 事例選定理由 .....	671
(3) 調査方法と視点 .....	671
(4) インタビュー内容 .....	672
第3節 株式会社ソーケン .....	676
(1) 会社概要 .....	676
(2) 事例選定理由 .....	677

(3) 調査方法と視点 .....	677
(4) インタビュー内容 .....	677
第 4 節 事例研究を通しての考察 .....	679
第 5 章 中小企業の CSR 経営実現に対する展望 .....	682
第 1 節 本論文の総括 .....	682
第 2 節 本論文の課題 .....	684
参考文献 .....	685
参考 URL .....	685

## 第1章 問題提起と日本企業のCSR

### 第1節 テーマ選定理由と問題提起

企業に対し社会的な責任を求めるグローバルな潮流を受け、CSR元年とも呼ばれた2003年頃から、CSRという言葉が急速に普及し、また市場において、環境や社会に対する配慮を組み込んだCSR経営を求める動きも高まりを見せている。更に、持続可能な世界を実現するために、2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）や、環境問題、人権などの社会問題に積極的に取り組む企業には、活発に投資し、そうでない企業に対しては資金を引き上げ、対応を迫るESG投資などは、企業と社会を巡る昨今の動きとして顕著である。このような動きの中で、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーにアカウンタビリティを果たしていくこと（谷本2006、59ページ）は、今後企業経営をする上では、見過ごせないファクターであり、企業は取り組まなければならないこととなるだろう。

私自身谷本ゼミのプロジェクトの一環として、2018年1月に三井物産株式会社とのダイアログに参加する機会を頂いた。参加にあたり、企業のアニュアルレポート、CSRレポートやサステナビリティレポートに目を通し、日本を代表するような企業も数多く集まる、企業と社会フォーラム（Japan forum of business and society）の学会の様子も目にした。これらを通して、私自身現在日本の大企業では、CSRを単なる社会貢献という枠組みを超えて、経営に組み込もうとしている企業も存在することも知った。

一方で、誰もが知るような、歴史のある大企業であるからこそ、CSRを経営に組み込むことが可能であり、企業としてあまり体力や余裕のない中小企業がCSRに取り組むことは難しいのではという疑問も同時に生じた。また、中小企業は、大企業に比べグローバルな議論の内容が社内に入り、影響を与えることや外部のステイクホルダーからCSRに対する取り組みのプレッシャーも少ないのではと感じた。

このような疑問を抱えながら、卒業論文において中小企業に焦点を当てようと考えた最も決定的な理由も、同様にゼミのプロジェクトでの経験に起因している。2017年11月に大学文化祭で行ったプロジェクト研究発表では、質疑応答の際に中小企業の経営者の方からの質問があった。研究発表の内容は、日本企業のコンプライアンスに関するものであったが、CSRを研究している学生の発表にわざわざ企業経営者の方が足を運んで、さらに質問まで残していったのが特に印象に残った。日ごろからCSRに関する情報を進んで取得し、経営者として社会的責任を意識した企業経営を実践しているのだと感じた。

以上のように、ゼミの活動の中で学んだことや経験したことが基となって、日本の中小企業はどのようにCSRに取り組んでいけば良いのだろうか、また中小企業が

CSRに取り組むために求められる経営者の資質は一体何なのか、という問題意識を持つに至った。本論文においては中小企業のCSRへの取り組みの現状と課題を特定し、どのようにすれば課題を克服しながら中小企業がCSRを経営に組み込むことが可能となるのか、という点について明らかにしたい。

そのため、本論文を執筆するにあたっての、問題提起は「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」ということであり、本論文はこの問いに答える形で展開する。

## 第2節 本論文の構成について

本論文の構成として以下のように進めていく。

まず、第1章では本論文のテーマ選定理由と問題提起を明らかにした上で、本論文の根幹とも言うことができるCSRとは、そもそも何であり、その考えが日本の企業社会の中でどのように発展してきたのかを見ていく。

第2章では、本論文の研究対象となる今日の日本の中小企業の定義や特徴を洗い出していく。その上で、現在の中小企業のCSRへの取り組みは如何様であり、どのような課題が存在するかという点について見る。併せて、中小企業のCSRに強い影響を及ぼすような、ISO26000のようなグローバル規格や、CSR調達の考え方等、近年の企業社会に見られる新たな動きについて押さえる。

第3章では、第2章で触れる様な、他律的に中小企業がCSRに取り組むのではなく、自律的なCSRの取り組みが望ましいということ、先行研究を中心に述べ、そこから問題提起に対する仮説を提示する。また、仮説から中小企業の組織変革を想定した事例研究を進めるにあたり、組織変革論についても触れる。

次に、第4章では、第3章で提示する仮説について明らかにするために事例分析を行う。それにあたり、事例分析のフレームワークと4つの視点を示す。視点は以下の通りである。

- ①CSRに対する取り組みを始めようとしたきっかけは何であったか。
- ②CSRに対する取り組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。
- ③実際にCSRに関する取り組みを始め、本業にどのような影響があったか。
- ④CSRに対する取り組みをいかにして、社員に定着させていったか。

これら分析視点をを用いることで、株式会社大川印刷と、株式会社ソーケンにインタビュー調査を行い、事例研究の結果をもとに、仮説について考察を深めていく。

最後に、第5章は本論文の結論として、これまでの学術的な先行研究や事例研究の結果をまとめ、問題提起に対する答えを提示する。

### 第3節 企業経営に求められるCSR

第1節でまとめたように、本論文の問題提起は「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」ということであり、本節においては「CSRの定義」や「CSRを企業経営に組み込むことの意義」について考えていく。

#### (1) CSRの定義

現在、地球全体で取り組まなければならない環境問題や人権問題などの社会的課題が山積している。これまでは、これらの社会問題の解決の主体は、国や政府だと一般的に考えられていた。しかし、時代の変化と共に、社会問題は複雑化し、国・政府だけで解決することは困難になっている。そこで、企業も社会の持続可能な発展の担い手として、期待される社会的責任が大きくなってきている。単に利益を創出する経済的な責任だけでなく、企業経営のあらゆるプロセスにおいて、環境・人権等に配慮した社会的責任が求められているのである。

このように、社会が企業にその役割を期待する中で、社会の持続可能な発展に貢献する担い手として、発展してきた概念がCSRである。CSRとは、「Corporate Social Responsibility」の略称であり、日本では「企業の社会的責任」と訳され、多様な理解が成されている。事実、様々な先行研究や国際機関などによって定義が示されている。その一部を紹介し、本論文で用いる定義を提示したい。

・経済産業省 企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方<sup>(1)</sup>。

・European Commission 企業の社会への影響に対する責任<sup>(2)</sup>。

・J・E・ポスト/A・T・ローレンス/ J・ウェーバー (2012) 企業の社会的責任とは、企業は一般大衆、コミュニティ、および、その環境に影響を与えるどんな行為に対しても説明責任を負うべきである(pp.64~65)。

・谷本 (2006) CSRとは企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと(59ページ)。

以上のように、CSRの定義は様々な存在するため、全てを網羅した定義を定めることは難しい。これらの定義に含まれる要素として、「環境や社会への配慮を企業行



動に反映させること」や、「社会に対してアカウンタビリティ（説明責任）を果たすこと」の2点が挙げられる。また、持続可能な発展が求められ、経営活動のあらゆるプロセスにおける社会的責任が問われている中で、環境や社会に対する配慮を企業活動のプロセスに組み込んでいくということは大きなポイントとなる。多くの定義に共通する2点の要素や、「組み込む」という点を含んでいるため、本論文では、谷本（2006）の定義をCSRの定義とする。

## （2）CSRを企業経営に組み込むことの意義

谷本（2013）は、「CSRの3つの次元」として、CSRに関する取り組みを①経営活動のあり方、②社会的事業、③社会貢献活動、として3つのフェイズに分けている(25ページ)。

①経営活動のあり方とは、経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むことであり、前述の谷本（2006）の定義と一致するものである。同時に、CSRとは企業経営そのものを問うことであり、以下にまとめる他のCSRの取り組みの礎とも言うべき要素である。

②社会的事業とは、社会的商品・サービスの開発を通して新たな事業を生み出すことである。社会的課題をビジネスの手法を用いて解決しようとする、ソーシャルビジネスなどの考えがこれに該当する。

3つ目は社会貢献活動であり、経営資源を活用したコミュニティへの支援活動、いわゆるフィランソピーのことを指す。本業から離れ、金銭的ないしは非金銭的な寄付による支援や、本業の技術や培った経験をもとにした支援など方法自体は多岐に渡る。

このように、CSRという言葉には多面的な意味が含まれることを確認したが、最も重要な点というのは、①企業経営そのものを問う、ということに尽きる。谷本（2013）は、CSRにおいて重要なことは、経営としてまず①の部分に取組んでいるかにあり、それ抜きに②や③があっても、社会から信頼される企業にはならない、と述べている(27ページ)。つまり、どれほど革新的な新たな社会的事業を創発し、積極的に社会貢献活動を行っていようと、CSRの本質とは企業経営のあり方について絶えず考え続けることであり、それによって社会からの信用をつかみ、企業は持続し得るのである。

本論文の4章以下の事例分析で取り上げる中小企業のCSRに関する先進的な取り組みとは、上記のCSRの理解に沿って、経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込んでいるか、ということ念頭に置いて取り上げている。

---

(1) 経済産業省 CSR(Corporate Social Responsibility)

[http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/)

(2) European Commission Corporate Social Responsibility(CSR)

[https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)

## 第2章 中小企業のCSRについて

### 第1節 中小企業について

前章において、企業経営に求められるCSRとは一体何なのか、そしてCSRを企業経営に組み込むことの意義について論じた。

本節においては、本論文の研究対象である中小企業のCSRについて考える上で、まず中小企業の定義や役割、特徴について洗い出す。

#### (1) 中小企業の定義と現状

中小企業の健全な成長や発展を支援し、促す中小企業庁によると、中小企業は以下のように定義されている。

図表 2-1 中小企業庁による中小企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

出所：中小企業庁HPより筆者作成<sup>(1)</sup>

併せて、中小企業の中でも、最も小規模である小規模企業の定義は、中小企業庁によると以下の通りである。

図表 2-2 中小企業庁による小規模企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

出所：中小企業庁HPより筆者作成<sup>(2)</sup>

一般的には、企業というと大企業と中小企業の二つから成ると大雑把に考えられることが多いが、中小企業の定義は業種、出資の総額、従業員数によって厳密に分類されており、小規模企業の存在も中小企業基本法に明記されているのが、上表から見て取れる。

次に、現在の日本において中小企業や小規模企業がどれほど存在しているのかを見ていく。前述の中小企業庁発行の、「2017年度版中小企業白書概要」では企業数と従業者の割合として、以下のようにまとめられている。

図表 2-3 企業数、従業者数

	企業数	従業者数
大企業	1.1 万者	1,433 万人
中小企業	380.9 万者	3,361 万人
うち小規模事業者	325.2 万者	1,127 万人

出所：中小企業庁「2017年版 中小企業白書概要」p.1 より筆者作成<sup>③</sup>

上表からすると、日本の企業構成として大企業に該当するものは、わずか0.3%であり、残りの99.7%が中小企業に該当することが分かる。

## (2) 中小企業の特徴と役割

2010年に閣議決定が行われた「中小企業憲章」には、中小企業政策の基本的考え方と方針がまとめられており、更に中小企業の特徴や、日本にとっていかなる存在であるかがまとめられている。以下は、中小企業憲章における基本理念からの引用である。

中小企業は、経済や暮らしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、暮らしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつき易い場である。

中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。

このように中小企業は、国家の財産とも言うべき存在である。一方で、中小企業の多くは、資金や人材などに制約があるため、外からの変化に弱く、不公平な取引

を強いられるなど数多くの困難に晒されてきた。この中で、大企業に重きを置く風潮や価値観が形成されてきた。しかし、金融分野に端を発する国際的な市場経済の混乱は、却って大企業の弱さを露わにし、世界的にもこれまで以上に中小企業への期待が高まっている。<sup>(4)</sup>

加えて、中小企業の役割としては、植田他（2014）は以下を挙げている。

第1に、中小企業は多様な産業に存在し、多様な製品やサービスなどを提供しているが、そうした中小企業の存在が経済と人々の生活を支えていることである。

第2に、大企業と比べて規模が小さいことによって経営資源に限界がある中小企業だが、組織の小ささを活かした機敏な対応や創意工夫ができるし、大企業にはない力強さと対応力をもつことが可能となる。

第3に、働く場所としての中小企業の重要性である。従業員の3分の2は中小企業で働いており、業種によっては9割を超えている。

第4に、地域の生活や伝統に関係する産業にも中小企業は多く、中小企業が存在することで地域の生活や伝統が継承される。中小企業が、地域の文化や生活の継承にも貢献している。

第5に、日本における大企業と中小企業との関係は日本の下請けシステムと呼ばれ、日本のものづくりの強さの条件の1つとして考えられてきたが、大企業と中小企業の協力やパートナーシップについては時代の変化のなかで多様化している(pp.2~4)。

このように、中小企業は、その企業活動自体や雇用の創出や地域振興や大企業の活動に不可欠な要素であることなど、多くの要素で日本国民の生活と密接に結びついている。日本経済の屋台骨を支えているといっても過言ではなく、前述の日本の企業構成として99.7%が中小企業である、という事実からもそれは明らかである。

## 第2節 中小企業のCSRに関する取組み

前節では、中小企業の定義や特徴、また日本においてどのような存在であり、どのような役割を果たしているのかということについて確認した。本節においては、実際に中小企業のCSRに関する取組の現状や課題点について、先行研究から見ていく。

まずは、これまで中小企業はCSRについてどれほど認識、理解できているか確認する。

許(2015)は、東京財団政策研究所が2014年から毎年発刊している「CSR白書」<sup>(5)</sup>のアンケート調査対象企業のうち85%は東京証券取引所の一部上場企業であることから、企業のCSRに関する文献の多くは、大企業を対象としていると述べている(80ページ)。さらに、足立他(2013)も、CSRは、地域社会や人権、自然環境にダメー

ジを与えずに計画的に改善することを目標に具体化して対外的に宣言し、その実績をオープンにする取り組みであり、この取り組みにおいて企業規模の相違から生ずる差別は本来ないのだが、なぜか日本の中小企業のCSRは、大企業のCSRに比べてこれまで不当に看過されてきたことを挙げている(5ページ)。

以上のように、CSRを経営に組み込んでいる、もしくは組み込もうとする中小企業が少ないからこそ、これまでのCSRについての企業研究は、大企業中心であり、中小企業については焦点があまり当たらず、見過ごされていたことを研究者たちは挙げている。

では、定量的な統計データでは、中小企業のCSRに関する取り組み状況は、どのように結果が残っているのだろうか。

東京商工会議所は、中小企業の「企業の社会的責任(CSR)」に対する認識、取り組み実態と課題等について、大企業と比較・分析をするための調査を、2005年に行った<sup>6)</sup>。その結果の概要については以下の通りであった。

大企業・中小企業ともにCSRに対する認知度は、中小企業が57.7%、大企業においては100%、また肯定的な自己評価は中小企業が58.2%、大企業においては93.8%と、ともに半数を上回っている。ただし、CSRに対する理解度は大企業が68.8%であるのに対して中小企業は9.4%、自信の深さについては、大企業の17.2%に対して中小企業が2.7%となり、中小企業には大企業との間に格差がある。また、中小企業の中でも、規模が小さいほど、あるいは収益状況が良くない企業ほど、CSRへの認知度・自己評価等が劣る。

この調査が行われたのは2005年で、2003年の国内でのいわゆるCSRブームを受けての資料であるが、大企業と中小企業のCSRに対する認識や理解の度合いについての差が浮き彫りとなった結果である。

近年では、2011年に商工総合研究所によって「中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査」<sup>7)</sup>が行われている。ここでは「企業の社会的責任(CSR)」に対する認識等が、中小企業に対して調査されており、以下で結果を抜粋して紹介する。

用語としての「企業の社会的責任(CSR)」についての認識をみると、「見聞きしたことがあり、内容については大まかに知っている」(44.6%)の比率が最も高く、これに「見聞きしたことはあるが、内容についてはあまり知らない」(33.2%)、「見聞きしたことがあり、内容についても詳しく知っている(11.5%)」、「知らなかった」(10.6%)が続いている。

「見聞きしたことがあり、内容については大まかに知っている」と「見聞きしたことがあり、内容についても詳しく知っている」を合わせると、『知っている』(56.1%)は過半数であり、『知らない』(=「知らなかった」+「見聞きしたことはあるが、内容についてはあまり知らない」)(43.8%)を上回っている。

近年になると、調査対象である中小企業の過半数は、CSRを認識しているという結果ではあったが、残りの4割強に関しては、理解や認識が欠如している状況にあることを示している。

このように、大企業と中小企業の間では、CSRに対する理解、また実際にCSRに関する取組みを行えているかどうかということに、大きな隔たりがあることが分かる。日本を代表するような大企業の多くが、CSRを経営に組み込んだ企業活動を行っていようと、それは日本の企業の中でわずか0.3%に限った話のことであり、残りの99.7%を占める中小企業がCSRに取り組まなければ、持続可能な企業経営と社会発展は本質的に望めないと考える。

では、いったいなぜこのように中小企業のCSRに関する取組みは、遅れを取ってしまっているのだろうか。

谷本（2006）は、グローバル企業は、グローバルレベルでのCSRを求める流れを無視できないため積極的に対応している一方、国内市場で活動する企業、中小企業などは、グローバル市場でのプレッシャーを受けているわけではなく、CSRに対する意識に大きな開きがあることを挙げている(54ページ)。

さらに、太田（2008）は、経営資源に制約のある中小企業は、従業員・顧客・地域重視を目指すなど、限られた範囲でCSRに取り組む必要性があることを述べている(pp.2~7)。また、許（2015）は、経営資源に制約のある中小企業においては、本業への好影響が見込めない場合、CSRへの経営資源投入を思い切ってしまうことは難しいことを挙げている(88ページ)。

以上の先行研究から、中小企業がCSRを経営に組み込む上での問題点として、指摘されているのは、1点目に中小企業のCSRに対する認識不足、2点目に経営資源の乏しさ、この2点にあるのではないかと考えた。後者に関しては、2005年の東京商工会議所が行った「企業の社会的責任（CSR）」についてのアンケート調査でも、規模の小さい中小企業がCSRに取り組めない理由として、資金不足を理由として挙げる企業が非常に多いことから、明らかである。

### 第3節 中小企業のCSRにかかわる新たな企業と社会の動き

前節では、中小企業が実際にCSRに取り組めていない現状、そしてその原因について洗い出した一方で、近年ではその現状を改善すべく新たな国際規格の策定や、大企業と中小企業の取引関係の中で、CSRへの取組みを要請するといった潮流の広がりも見られる。

本節では、中小企業のCSRに関わる新たな企業社会での動きについて詳しく見ていく。

## (1) ISO26000

まずは、ISO26000 についてである。

ISO26000 とは、2010 年 11 月に ISO（国際標準化機構）によって発行された、社会的責任に関する規格のことである。この ISO26000 には、3 点の特徴がみられる。

1 点目は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）の規格ではなく、社会的責任（Social Responsibility）の規格であるという点だ。つまりは、企業のみが対象となるのではなく、組織の大きさ、活動範囲の大きさ、営利もしくは非営利の組織であるかに関わらず、存在するあらゆる組織に対して効果を及ぼすことを企図されているということを意味する。これは、ISO26000 に示されている 7 つの中核課題（コミュニティへの参画及びコミュニティの発展、人権、消費者課題、組織統治、労働慣行、公正な事業慣行、環境）は、いかなる組織にとっても普遍的なものである、という考えに基づいている。

2 点目は、ISO が作成する他の規格と異なり、手引（Guidance）という性質を持っているという点である。通常、他の規格は要求事項が示されており、強いコミットメントを求める認証規格であるが、ISO26000 は推奨事項で構成されており、あくまで手引書であるという点が強調されている。

3 点目は、6 つのステイクホルダー（消費者、政府、産業界、労働、非政府組織、学術研究機関他）の代表による、マルチステイクホルダープロセスで作成された点である。ISO の他の規格は、専門家だけで作成されるが、一点目の特徴で述べたようにあらゆる組織が対象となるため、考え得るステイクホルダーの議論によって合意が図られ、発行に至った。

実際に、ISO26000 内の、特定の事柄について補足的な情報を示す「ボックス」<sup>(8)</sup> において、ISO26000 が中小規模の組織（SMO）をどのように扱っているかが明記されている。

①SMO への社会的責任の導入は、実用的、単純かつ費用効果の高い行動で行うことができ、複雑かつ費用のかかるものである必要はない。SMO は規模が小さく、より柔軟性がある革新的である可能性が高いことから、社会的責任を果たす上では実際のところ特別によい機会を生むと考えられる。

②SMO においては内部の管理の過程、ステイクホルダーへの報告、その他のプロセスが大規模な組織よりも柔軟で形式ばらないものである場合が多いことを考慮に入れる。ただし、適切なレベルの透明性を維持する必要がある。

③資源を節約し、行動する能力を強化するために、適宜、単独ではなく、同業者及び業界団体と共同で行動する。例えば、同じ状況並びに業界で活動する組織の場合、ステイクホルダーの特定及びステイクホルダーエンゲージメントは、共同で行う方が効果的な場合がある。



以上のように、ISO26000 は前述のように要求事項を示す認証規格ではないものの、中規模組織の特性や利用にあたっての懸念点を抑えながら、社会的責任の重要性を喚起し、中小企業の CSR への取組みを促すものである。

## (2) CSR 調達

次に CSR 調達という考え方について確認する。

藤井・海野（2006）は CSR 調達を、調達先であるサプライヤーに対し、何らかの CSR にかかわる調達基準を提示し、それに対する遵守を要請して行く行為と定義しており、本論文における CSR 調達への理解とは、これに依拠する(25 ページ)。つまり、これは大企業が、サプライヤーである中小企業との取引関係の条件として、環境や人権の基準などを設けることで、中小企業は CSR に関する取組みへの注力を余儀なくされるということを意味する。

前節にて述べた、東京商工会議所の中小企業の「企業の社会的責任（CSR）」に対する認識、取組み実態と課題等について、大企業と比較・分析をするための調査は 2005 年に行われたが、当時の課題として挙げられていたのが、CSR 調達の考え方に関連するもので以下に示す。

サプライチェーンでの CSR に対する取組みとして、仕入先が行う CSR に関する情報収集を現在している企業は、大企業で 22.2%、中小企業では 29.8%と、ともに多くない。しかし、今後は仕入先の CSR の情報収集が経営課題として新たに重要性を増すと認識は、大企業が 59.0%、中小企業が 37.4%とともに高い。また、サプライチェーンに属する中小企業では支援策として販売先からの取引上の優遇を必要と考える企業が多い(中小企業全体で 45.6%、国内株式公開企業を主要販売先とする中小企業の 51.9%、販売先の要請で CSR を行う中小企業の 50.3%)。

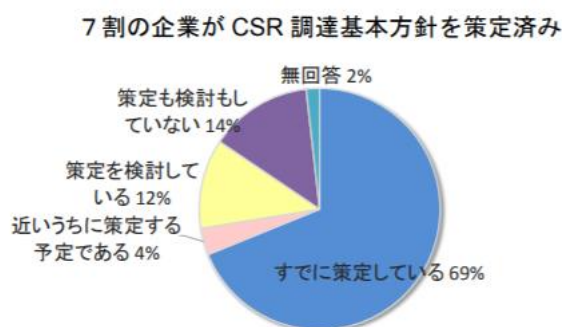
このように、サプライヤーとなる中小企業が CSR に取り組む方法としては、取引先の親会社や大きな企業が主導となるのが、有効であると当時考えられていたのである。これを踏まえ、取引関係の中でサプライヤーに対して CSR への取組みを求める近年の動向を見てみる。

近年の日本の多くの企業においても、サプライヤーとの材料調達の基準の中に、CSR に関わる項目を組み入れる CSR 調達の考えが多く見受けられる。ナイキのスウェット・ショップ問題において、社会で求められ始めたのは、グローバルに広がったサプライチェーンの全てのフェイズにおいて CSR を求める動きであった。谷本（2006）は、取引先から CSR が組み入れられた基準を求められる企業は、直接的な影響を受けることになり、企業の生産のネットワークが広がる中、CSR の対象が自社(グループ)のみならず、国内・外の生産委託、業務請負業者、協力会社などの活動状況も問われるようになってきていることを指摘している(134 ページ)。

実際、2017年に公共社団法人企業市民協議会が行った「CSR実態調査」の、「貴社では、CSRを意識した原材料・部品の調達に関する基本方針を策定していますか」という問いに、加盟企業の約7割が「すでに策定している」との回答を出しているが明らかになっている。公共社団法人企業市民協議会は、日本経済団体連合会の関連団体である。このことから、経団連に所属するような一部上場企業が、サプライチェーンを構成する下請けの中小企業のCSRに影響を与えているのが分かる。

2005年当時に指摘されていた「サプライチェーンへのCSRの浸透」という課題は、取引条件としてCSRの取組を組み入れることで解消されていると考えられ、そのため中小企業もCSRに取り組む必要性に迫られている、と考えることができよう。

図表 2-4 企業市民協議会 「CSR実態調査」結果



出所：日本経済団体連合会ウェブサイト

[https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707\\_CSR\\_survey.pdf](https://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/201707_CSR_survey.pdf)

### (3) 総括

本章では、問題提起である「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」を考えていくにあたり、中小企業の定義や特徴、そして中小企業のCSRに関する取り組みはどれほど進んでおり、まだ取り組むにあたっての課題は何なのかということについて確認してきた。課題点としては、①中小企業のCSRに対する認識不足、②経営資源の乏しさが挙げられることが分かった。

①中小企業のCSRに対する認識不足に関しては、ISO26000の発行やCSR調達等の、中小企業を意識した国際規格や議論からも、中小企業がCSRに取り組まなければならない潮流になっており、実際コミットメントの程度も高いことが窺い知れる。

②経営資源の乏しさに関しては、確かに経営資源の乏しさは、中小企業にとって避けられない問題にはなるが、それが企業経営のプロセスで、汚染物質を排出し環境や大気を汚染していないか、従業員に劣悪な労働環境を強いていないか、製品や

サービスの安全性を欠いていないか等、企業として果たさなければならない社会的責任を免れる要因では全くないことは、明らかである。

CSR 調達の考えが広まり、ISO26000 シリーズの発行等、取引関係の中でサプライヤーとなる中小企業が CSR に取り組むことが現在一般的になっていると考えられるものの、それはいわば他律的に CSR に取り組んでいる状態とも捉えることができる。CSR はあくまで、自社が企業活動を行う上で関わり合う社会や環境に配慮をしながら、透明性のある経営を行っていくことである。谷本(2014)は、CSR はコンプライアンスを超えたものと理解すべきであり、コンプライアンスは他律的であるが、CSR は自律的で経営における自発的な問題である、と述べている(20 ページ)。このことから、自社にとっての CSR に、何があてはまり、どのようなプロセスで製品やサービスを生み出していくかは、経営者はもちろん、働く社員一人一人が主体的に考え、実行していくことが重要である。

故に、次章では他律的ではなく、中小企業が自律的に CSR を経営に組み込むにはどうすれば良いのか、ということについて考えていく。

---

(1)中小企業庁ウェブサイト 「中小企業・小規模企業者の定義」。

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

(2)中小企業庁ウェブサイト 「中小企業・小規模企業者の定義」。

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

(3)2017 年度版中小企業白書概要

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29\\_pdf\\_mokujityuuGaiyou.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf)

(4)経済産業省ウェブサイト 中小企業憲章について

<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.html>

(5)東京財団政策研究所が、2013 年度から行っている CSR 研究プロジェクトにおいて、企業の CSR に関する取り組みについてアンケート調査し、その結果をまとめたものである。

(6)調査期間は 2005 年 2 月 10 日～3 月 8 日。調査対象企業は中小企業(会議所会員の資本金 1 千万円超の法定中小企業)4,209 社 (回答企業：798 社、回収率：19.0%)、及び大企業(資本金 3 億円超の同議員企業)109 社(同：65 社、同：59.6%)。

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=5362>

(7)調査時点は 2011 年 10 月上旬～2011 年 11 月上旬。調査対象先は中小企業 5000 社。有効回答数 683 社(回収率 13.7%)

<https://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-6.pdf>

(8)ISO26000 において、特定の事柄について補足的な情報を示すもの。

<http://iso26000.jsa.or.jp/files/doc/2009/iso26000disjr2.pdf>

### 第3章 中小企業が自律的にCSRを経営に組み込むために

前章では、中小企業が積極的にCSRを経営に組み込むため近年の変化としてISO26000の発行やCSR調達の考え方の広まりを確認しつつ、求められるのは他律的ではなく自律的なCSRへの取り組みであるとまとめた。

本章では、中小企業におけるCSRへの自律的な取り組みに求められることを先行研究から洗い出し、問題提起である「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」に対する仮説立てをする。また、仮説をもとに第4章で事例分析を行うに当たり、事例分析のフレームワーク構築をする上で参考にする、組織変革論についても確認する。

#### 第1節 核となる中小企業経営者

一般の大企業であれば、その企業活動の範囲の大きさやステイクホルダー側からの働きかけによって、企業社会に関する議論が社内に入って影響を与えることや、周囲の大企業がCSRに取り組んでいるために、模倣的にCSRに関する取り組みを始めることが考えられる。

しかしながら、先に挙げたように中小企業においてはステイクホルダーからの働きかけが少ないことによるCSRに対する認識不足や、経営資源の乏しさという課題がある。

このような状況の中で、鍵となるのは、中小企業の経営者である。岡本・梅津(2006)は、CSR経営の考え方は、真剣に突き詰めていくなれば企業経営全体のあり方を根本的に見直す必要のある一大パラダイム変換であること、CSRは経営トップのイニシアティブによって行われる必要があり、それゆえ組織内で新しい共有価値を提示する必要があることを指摘している(137ページ)。

さらに、谷本(2013)は、CSR経営を実践することに関しては以下のように述べている。

厳しい経営環境において減収、人員削減、事業再構築に迫られている産業や企業においては、CSRを誤解し、負担に考えている人々がまだ存在することも事実である。そもそも企業は常にイノベティブな製品・サービスを生み出し、提供していくことを、厳しい経営環境の中で行っていかねばならない。またそれを市場社会が求める規範やルールの下で行うことが求められている。したがって、例えばこれまでの経営スタイルにこだわりすぎたり、組織内の融和を重んじることで新しい環境変化に対応しきれず、事業戦略の革新や組織変革に舵を切れきれなかったのであれば、そこをまず見直す必要がある。その際新しい発想を得るには、アンテナを高く立て、環境変化への感度を高めなければならない(pp.19~20)。

中小企業に関しては、企業の規模から CSR に対応しにくい部分がある一方、逆に強みもある。例えば、小規模であるが故により柔軟に、より革新的に対応できる可能性も高い。また地域コミュニティとの強いつながりの中で育ってきた会社も多い。経営者が組織の改善に対して直接的な影響力を持ち、対応しやすいこともある(146 ページ)。

中小企業及び中小企業の CSR に関して研究する許 (2015) も、中小企業の場合、多くは株式会社形態であっても、株式未公開であるため、社長のリーダーシップを発揮しやすい。社会的課題を解決するという社長の想いを実現するにあたり、社内でのガバナンス問題という点では中小企業は有利であることを挙げている(81 ページ)。

以上のことから、CSR に取り組むことは、あらゆる企業にとって不可欠なことではあるが、社内での調整や、経営のあり方を見つめ、必要によっては一新することさえ求められるなど、多くの困難を伴うものである。このことから、企業のトップである経営者自身の強いコミットメントを以て、CSR に取り組む意義をトップから現場までのあらゆる社員に理解させ、共有する必要があると考えられる。

## 第 2 節 仮説

前節から、問題提起である「中小企業はどのようにして CSR を経営に組み込むことができるのか」に関して、中小企業経営者自らが CSR 経営を志向して、社員一人一人にその意義を理解させ全社的な取り組みに発展させることが極めて重要であることが分かった。

これと関連して、中小企業の CSR の取り組みについては、経営理念やそれに類するような社是や社訓の存在が深く関わるという言説もある。第 2 章において提示した、商工総合研究所による「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査」では、社是・社訓・経営理念の有無と自社にとっての企業の社会的責任 (CSR) の関係、という項目の調査が含まれている。その結果としては、以下の通りであった。

中小企業は社是・社訓・経営理念に基づいて、より良い製・商品・サービスの提供、地域社会への貢献、法令順守等を中心に自社の企業の社会的責任 (CSR) に取り組んでいることが分かる。ただし、社是・社訓・経営理念は創業時に作成され、変更が加えられないケースもあることが推測されるが、時代の変遷、中小企業を取り巻く環境の変化とともに、法令順守、地球環境保護、人権保護、雇用の創出を始めとして、その他の項目についても企業の社会的責任 (CSR) としての重要性を認識する企業が増えているものと思われる<sup>(1)</sup>。

このように、中小企業では環境や社会に対する配慮を包含した経営理念などを策定することで、社員の CSR に対する理解が進み、CSR をマネジメントプロセスに組み込んだ企業活動を行えるのではないかと考えた。

本節では、これまでの先行研究を踏まえて、問題提起に対する仮説を立てる。前節や本節での流れを踏まえ、本論文における問題提起「中小企業はどのようにして CSR を経営に組み込むことができるのか」に対して、仮説を「中小企業経営者が CSR 経営を志向し、社員一人一人にその意義を理解させ全社的な取組みに発展させることや、環境や社会に対する配慮を包含した経営理念の策定が求められるのではないか」とする。

### 第3節 組織変革とは

前節において導き出した仮説を検討するべく、次章では実際の中小企業経営者に対してのインタビュー調査を基に、事例分析を行う。

ここで、「中小企業経営者が CSR 経営を志向し、社員一人一人にその意義を理解させ全社的な取組みに発展させること」においては、企業と言う組織を新たな価値観を持った集団に転換させること、前節に挙げた岡本・梅津（2006）の言葉を借りれば、「一大パラダイム変換」であることが想定される。新たな価値観を持った集団に転換させることや既存の経営のあり方を一新させることから、事例分析のフレームワーク構築の際に組織変革論を基にする。故に、本節ではこの組織変革論について先行研究を確認していく。

#### (1) 組織変革の定義

まず本論文における組織変革の定義を確認する。組織変革の定義に関する、先行研究は数多くあるため、その一部を紹介した上で、定義を定める。

・大月(2005) われわれの認識する組織変革は、環境変化によって組織も変化するといった環境決定的性格を有するものとか、また、一定の目標達成のために合理的かつ計画的に組織の構成要素を変える手法の探究といった組織開発とも異なり、両方の考え方を包摂する「組織の主体者(経営主体)が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」である(pp.5~6)。

・山岡(2015) 組織変革とは外部環境の変化に合わせて策定された新たな経営戦略を効果的に実行するために、組織構造や組織プロセス、人事システム、業務内容、従業員意識や行動を変革することであり、その究極の目的とは組織のパフォーマンスを継続的に改善、向上させること(310 ページ)。

・楨谷(2016) 自己の業務活動と自社の経営理念の整合性を問い直すことであり、そこからイノベーションが生み出される(10 ページ)。

・安藤他(2017) 組織の既存資源や要素を最大限に活かしつつ、その結合の仕方を変えることによって新たな価値を生み出すべく、A という状態から B という状態へ不連続的な変化を遂げること、そのうえで、その変化を定着させること(7 ページ)。

以上のように、様々な先行研究によって組織変革は定義されている。ここで注目すべきは、組織変革とは、単にある組織において、A という状態が B という状態に変化する現象そのものだけではないということだ。山岡(2015)が指摘するようにその変化を通して、「組織のパフォーマンスを継続的に改善、向上させること」という意味が、企業という組織に関しては特に当てはまると考える。なぜなら本論文の事例研究で扱う対象は中小企業であるが、企業という形態である以上、ゴーイングコンサーンが前提となるのは言うまでもないからである。

また、大月(2005)は組織変革の担い手が「組織の主体者(経営主体)」であるとしており、この点は本論文における中小企業が CSR へ取り組むために、最も重要なファクターとは中小企業経営者である、という仮説にも合致する。

したがって、先行研究における組織変革の定義を併せて考察し、本論文においては、その定義を、「組織のパフォーマンスを継続的に改善、向上させるために、組織の主体者(経営主体)が環境の変化に対して、A という状態から B という状態へ不連続的な変化を遂げること、そのうえで、その変化を定着させること」とする。

## (2) 組織変革における留意点

上で、組織変革とは何かを定義したため、それまで CSR への取り組みをしていなかった状態の企業が、経営者の働きかけによって、CSR 経営を行っていくという状態に変化し、それが一貫して続いていること、が本研究における組織変革の具体的なイメージとなる。

一方で、そのような組織変革が容易に実現できるかと言えば、全くそうではない。事実、山岡(2006)は、組織変革のプロセスにおいて、組織における人間の思考や行動パターンを変えることには大きな困難を伴うことや、組織変革後に享受できる権益が現状よりも縮小したり不確実であるならば、既存の組織構造から大きな既得権益を享受している部門や個人から組織変革は積極的な抵抗にあうことを指摘している(7 ページ)。

安藤他(2017)も、十分な検討がないまま、周囲に流されるような形で組織変革に乗り出すことは、極力避けるべきとし、競合他社に後れを取ってはいけなから、もしくは、外部環境に適応しないと生き残れないからといった程度の漠然とした理由

や目標を掲げても、望むような成果に辿り着くことはほぼ不可能と考えられるからである、と述べている(31 ページ)。

これら、組織変革を起こす上で、先行研究によって指摘されている注意点を念頭に、事例研究の視点、およびフレームワークを次章で構築し、事例分析を行う。

---

①財団法人商工総合研究所 中小企業の社会的責任（CSR）に関する調査 3 ページ  
<https://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-6.pdf>



## 第4章 事例研究

### 第1節 分析視点とフレームワーク

#### (1) 事例分析の目的

本論文の問題提起である「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」に対して、第1章から第3章で示した先行研究やデータからを基に、経営者が主体となってCSR経営を志向し、社員に取組みの意義を理解させることや、環境や社会に対する配慮を包含した経営理念などを策定することが重要ではないかと、仮説において示した。

本章の事例分析においては、実際に先進的なCSRへの取組みを行い、CSR経営を実践している中小企業経営者にインタビューを行った。そもそもCSRに関する取組みを始めようとしたきっかけ、CSRへの取組みを表明した際に社員からの戸惑いや抵抗の有無、どのようにCSRに関する取組みを社員に定着させたのかなどの問いを通して、仮説の検討および問題提起の答えとなるその他重要な要素についても抽出していく。

#### (2) 事例研究の視点、およびフレームワーク

大月(2005)、安藤他(2017)を参考に事例研究の視点およびフレームワークを定める。

大月(2005)において、組織変革プロセスの段階論として、変革プロセスを3段階に識別した、Lewin(1947)による「解凍」→「変革」→「再凍結」モデルや、Kantar(1983)の「伝統と危機からの脱出」→「戦略的決定」→「行動手段の設定と制度化」モデル、Tichy&Devanna(1986)の「認識」→「創出」→「制度化」モデル、のよう3段階の視点から議論したものや、Levy&Merry(1988)のような、①危機→②転換→③移行→④安定のような4段階の視点からまとめたもののように、様々な学者の先行研究が提示されている(174ページ)。

ここで、変革プロセスを3段階に識別したモデルとして、それ以降の変革プロセス研究の基礎を築いたとも言われる、Lewin(1947)のモデルを詳しくみていきたい。安藤他(2017)は、Lewinの変革プロセスのモデルについて以下のようにまとめている。

Lewinは、組織にとって望ましい変化のマネジメントには、解凍段階(unfreeze)、移行段階(change/transition)、再凍結段階(refreeze)という3つの段階があると主張した。第1段階である解凍段階とは、組織が変化を必要としていることを組織メンバーに知らせ、新たな状態の実現に向けて現状の打破を試みる段階である。ここでは、組織がこれまで当然の前提として拠り所としてきた信念や価値、行動などに挑戦することが求められる。第2段階である移行は、第1段階で生じた不確実性を解

決すべく、新たな方向性に向かって実行する段階と位置付けられる。この段階は一夜で実現できるものではなく、乗り越えるべきさまざまな障害もあるため比較的長い時間を要する。そして第3段階である再凍結では、確立されたあらたな方向性を組織として定着させていくことが求められる(5 ページ)。

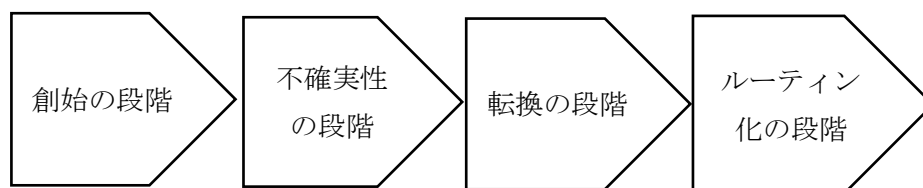
この Lewin(1947)の変革プロセスモデルの意義について山岡(2015)は、「移行」段階ばかりに注目しがちな組織変革の取り組みに対して、その前後のプロセスである「解凍」および「再凍結」段階を重視した点にある、と述べている(270 ページ)。

確かに、企業内で既存の制度や慣行に対して、疑問を投げかけて、変革をもたらそうとすることそのもの、つまり変革の出発点に意義があるかもしれない。しかし、大事なことは実際にその変革を構成員にどのように伝え、変革を終えた状態に移行させるかのプロセスや、いかにしてその状態を組織として定着させていくのか、と考えることができる。

ここまで Lewin(1947)の変革プロセスモデルについて説明してきたが、本研究においては、Lewin(1947)の理論を踏襲しつつ、更に変革プロセスを4段階に分けて考えた、Quinn(1996)の変革プロセスを事例研究の視点に用いたい。その理由として、大月(2005)では、Quinn(1996)の変革プロセスは、変革プロセスの各段階に変革が未実現に終わる可能性が潜んでいることを示している点で、より精緻化したモデルとなっている(175 ページ)と述べており、その点がより企業という組織の内部で起きる変革の現実に即したものである、と考えたからである。更に、上で挙げた組織変革を起こす上での、構成員からの抵抗や反対が予想されることに関しても、Quinn(1996)の変革プロセスでは考慮されているのである。

以下が、Quinn の変革プロセスとして示されている、「創始の段階」→「不確実性の段階」→「転換の段階」→「ルーティン化の段階」である。

図表 4-1 : Quinn の変革プロセス



出典：(大月 2005、174 ページ)をもとに作成

「創始の段階」は、願望をベースにビジョンや危機を考え始める段階であり、懸念点として、ビジョンが健全なものか幻想に終わるものかについて知ることができないことを挙げている。

「不確実性の段階」は、「創始の段階」で掲げた願望やビジョンを、実験的に組織内で試すことで新たな洞察を得ようとするものとしている。

「転換の段階」とは、これまでの「創始の段階」「不確実性の段階」から発生したパラダイムと、それまでの組織システムが抱える矛盾した部分を統合し、シナジー効果を追求することとしている。

最後に、「ルーティン化の段階」とは、新しい行動結果がよく組織行動の均衡(タスクが十分に達成される)が進む場合、それがルーティン化されることとしている(pp.176~177)。

また、最後のルーティン化の段階においては、山岡(2015)において紹介されているGoodman&Dean(1982)の、変革の取り組みを組織に根付かせる制度化プロセスのもつ特徴5点を参考にする(pp.269~270)。

#### ①社会化

訓練や日常業務などを通して、新たに求められる行動や規範、モノの見方やコトの捉え方を組織成員に伝える必要がある。組織成員にこれらを身につけさせる社会化のプロセスが不十分な場合、新たな行動を組織内に定着させることは困難となる。

#### ②コミットメント

コミットメントとは、ある行動や考えに組織成員を束縛することを意味する。変革に対する組織成員のコミットメントを高めるためには、組織成員が個人的な意思に基づいて、また周囲に公にされるかたちで、新たな行動を選べる必要がある。逆にいうと、新たな行動をとるように外部から強制しても、その行動に対する主体的な責任感を組織成員に持たせることは困難である。また、組織成員にとっては、新しい行動をとることが周囲に公にされたほうが、その行動への責任を放棄しづらくなる。

#### ③報酬の配分に関するもの

内的報酬(やりがいや達成感など)と外的報酬(金銭や昇進など)が望ましい新たな行動とリンクしている場合、組織成員は習慣としてその行動を繰り返すようになる。

#### ④拡散・伝播に関するもの

旧来の規範や行動に抗して、新たな規範や行動が組織全体に広がる力を持たなければならない。

#### ⑤検出と修正に関するもの

望ましい行動からの逸脱を感知し、修正を図ることが必要である。すなわち、変革の趣旨から逸脱した組織成員の行動や意思決定を敏感に察知し、マネジャーや変革リーダーがそれらを地道に修正し続けることが、変革の取り組みを組織に根づかせるためには不可欠である。

中小企業内で経営者が新たに CSR を経営に組み込もうとする際に、上記でまとめた組織変革のプロセスと同様の経緯を経ると仮定し、インタビュー調査の視点を以下のように定める。

**①CSR に対する取り組みを始めようとしたきっかけは何であったか。**

大月(2005)は、組織変革に乗り出す際にきっかけとなる事象が重要であることを挙げ、以下のように述べている。組織変革は、組織主体の行う活動によって実行されていく。そこで第一に問われるべきことは、変革のきっかけを与える要因とその動力源が何なのかである。通常変革のきっかけとして考えられるのは、業績不振などといった組織の均衡状態を破る何らかの出来事である、と述べている(13 ページ)。「創始の段階」として、何らかのきっかけが基となって、経営者は CSR に対する取り組みを模索しようとするはずであり、事例で取り上げる先進企業において、そのきっかけはなんであったかを問う。

**②CSR に対する取り組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。**

①で挙げた、CSR に対する取り組みを始めたい、という経営者の願望やビジョンは、次に「不確実性の段階」として、組織の構成員に対し共有し、新たな洞察を得ようとする試みが想定される。

社内からの反応やフィードバックは現実にはどのようなものであったか、そこから変革を実現するにあたって新たな洞察は得られたのか、について問う。

**③実際に CSR に関する取り組みを始め、本業にどのような影響があったか。**

①②等で、変革に際しての課題や難点を受け止め、実際にはどのような CSR に関する取り組みを行ったのかを問う。また先行研究では「それまでの組織システムが抱える矛盾した部分を統合し、シナジー効果を追求する」とあったため、変革のきっかけとなった事象は解決され、本業に対しても何か影響は見られたのか、も併せて問う。

**④CSR に対する取り組みをいかにして、社員に定着させていったか。**

最後に、組織変革における「ルーティン化の段階」として、経営者のどのような働きかけを通して、構成員たちは CSR の取り組みに係る価値を理解し、組織内に変革を定着させていったかを問う。更にここでは、上記でまとめた Goodman&Dean(1982)による、変革の取り組みを組織に根付かせる制度化プロセスのもつ特徴①社会化、②コミットメント、③報酬の配分に関するもの④拡散・伝播に関するもの⑤検出と修正に関するもの、を参考にしていきたい。

## 第2節 株式会社大川印刷

### (1) 会社概要

会社名	株式会社大川印刷(Ohkawa Printing Co.,Ltd)
代表取締役社長	大川哲郎
本社・工場	〒245-0053 横浜市戸塚区上矢部町 2053
創業	1881年(明治14年)11月9日
資本金	20,000,000円
従業員	41名(平成29年10月現在)
Web ホームページ	<a href="https://www.ohkawa-inc.co.jp/">https://www.ohkawa-inc.co.jp/</a>

株式会社大川印刷は、6代目社長の大川哲郎氏による「印刷を通じた社会貢献」を目指す「ソーシャルプリンティングカンパニー」である。

大川印刷は印刷業という業種形態のため、環境面への配慮に一番力を入れている。「CO<sub>2</sub>排出量削減」、「CO<sub>2</sub>ゼロ印刷の推進」、「FSC森林認証紙の推進」、「ノンVOCインキの使用推進」の4項目を、本業を通じて取り組めるCSR活動と位置づけ、これらに基づいた環境に配慮した印刷業(以下、環境印刷)を行っている。また、本業に関わる社会貢献はもとより、様々な取組みを継続して行っている。以下、具体的な取組み内容について、いくつか抜粋して紹介する<sup>(1)</sup>。

#### ・CO<sub>2</sub>ゼロ印刷

上で述べているように、CO<sub>2</sub>排出量を可能な限り0に近づける活動としてCO<sub>2</sub>ゼロ印刷を行っており、印刷事業による排出される年間の温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)を算定し、その全量をカーボン・オフセット(打ち消し活動)している。事業における地球温暖化の防止、関係地域の森林資源の育成に貢献ができ、社会や生活者に対する地球温暖化防止の意識向上につなげることができる取組みである、と同社HP内で言及されている。

また、CO<sub>2</sub>ゼロ印刷物を、顧客事業者が利用することで自社排出量削減のみならず、サプライチェーン全体の排出量削減実績となることを挙げ、顧客事業者の透明性を高めつつ競争力強化を図ることが期待される、と述べている。

#### ・エコ用紙

FSC 森林認証紙や間伐紙など様々なエコ用紙の中から、デザインや印刷物の目的に合わせ、最適な用紙を選定し、環境に配慮した用紙を選んでいただくことにより環境負荷の低減や社会的責任、持続可能な発展を促すことができる、と HP 上で述べられている。

大川印刷は、FSC マークを 2004 年に取得してから 13 年経過し、年間用紙購入に対する FSC®森林認証紙の割合が平均 29%を記録しており、取組みを継続し続けている。

#### ・SDGs に基づいた経営計画

大川印刷では、SDGs に基づいた経営計画を作成しており、SDGs 策定以前から上記のような取組みを行っていたため、更に SDGs に準拠した事業を進めている。HP 上では、代表取締役社長の大川哲郎氏の SDGs についての声明が記載されている。

「現在、CSR 活動を継続しているなかで、従業員さん一人ひとりが使命感を持って働いてくれています。そういったなかで、SDGs について学ぶ機会があり、すでに弊社が SDGs の 17 項目のほぼ全てに関わっていることに気がつきました。あらためて社会や世界との関わりや課題を理解することにより、考えや行動に更なる広がりや深みが増すことを期待し、SDGs を活用してまいります。」<sup>(2)</sup>

#### ・ノン VOC(石油系溶剤 0%)インキの使用

2005 年から環境や人体に有害な VOC(揮発性有機化合物)を含まないノン VOC インキの導入を開始。従業員はもとより、顧客や地域環境に対しても負荷の少ないインキを用いての印刷を継続している。

## (2) 事例選定理由

(1)で取り上げたように、SDGs に基づいた経営計画を作成する等、6 代目代表取締役社長の大川哲郎氏が中心となって先進的な CSR への取組みを続けている。1990 年代半ばから環境経営を行ってはいったものの、2003 年から本業を通じて社会的課題解決を目指すことのできる「ソーシャルプリンティングカンパニー」という指針を展開しており、本業に CSR を組み込んだ経営を実践している。大川氏が社員に対して CSR の意義を理解させ、全社を挙げた CSR への取組みに進化させ、組織変革に至ったと考え、本事例を取り上げる。

## (3) 調査方法と視点

調査対象:株式会社大川印刷 代表取締役社長 大川哲郎氏

調査日時:2018 年 11 月 13 日午前 10 時 30 分～午前 11 時 30 分

調査場所:株式会社大川印刷 横浜営業所(神奈川県横浜市西区高島 2-14-12 ヨコハマ ジャスト 2 号館 3F)

本論文の問題提起を、インタビュー調査の結果から明らかにしていく。第1節で定めたように、以下の4つの視点と同時に、インタビューのやり取りの中で生まれた新たな質問と回答についてもまとめていく。

- ①CSRに関する取組みを始めようとしたきっかけは何であったか。
- ②CSRに関する取組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。
- ③実際にCSRに関する取組みを始め、本業にどのような影響があったか。
- ④CSRに関する取組みをいかにして、社員に定着させていったか。

#### (4) インタビュー内容

##### ①CSRに関する取組みを始めようとしたきっかけは何であったか。

株式会社大川印刷は、大川氏一家が代々代表取締役社長を受け継ぐ形で、創業から存続していた。大川哲郎社長も、大学卒業後に同業他社での3年間の修行を積んだ後に、大川印刷の社長に就任した。時を同じくして、バブル崩壊の憂き目にも遭い、売上もどんどん落ち込んでいったようだ。そんな中で、自社の競争優位性すなわち他社と比べた大川印刷の違いとは何か、売上が落ち込み社員の心が一つになっていない組織をどのようにまとめれば良いのか、ということに関して大川氏は悩み始めた。大川氏は幼少期に周囲が自然に囲まれた環境で育ち、環境に対する想いや関心を持ち続けていたため、そのような環境に対する想いと自らが行うビジネスを一致させようと考え、1990年代後半から環境経営を志し、力を注ぐようになっていった。

数年が経ち、2002年になると大川氏は、20歳から40歳の若手経営者が集まって明るい豊かな社会づくりに関して考える横浜青年会議所に所属し始めた。その横浜青年会議所の勉強会の中で、ビジネスの手法を以て、社会課題の解決を考える社会起業家について学び、何人かの社会起業家にインタビューする機会を得たそうだ。インタビューを行った中でも、障がいの有無にかかわらず、着やすくファッションブルな衣服を作る、服飾デザイナーの井崎孝映氏の「洋服を通じて社会を変えたい」という言葉にハッとさせられたのだという。

自身も環境経営と謳ってはいたものの、厳しい経営環境の中で、ただ売り上げを上げることや儲かる印刷物を生み出すことばかり考えていたことを気づかされたそうだ。そのような経験を通して、自身も「印刷を通じて社会課題を解決する」という考えに変化し、CSRに関する取組みを更に熱心に行う様になった。

2004年には横浜青年会議所の取組みで、CSRについて研究するビジネス研修委員会の委員長に大川氏が就任し、企業の社会的責任とは何であるか、ということについて考え始めるようになった。この委員会の活動で出会った、油藤商事の青山裕史氏の「本業を通じたCSRこそ王道である」という話に感銘を受け、自社であれば

「環境印刷を通じて世の中の環境負荷を軽減していくこと、障がいの有無にかかわらず読みやすくわかりやすい印刷物を作っていく」という CSR の方向性が明確に定まったのだという。

つまりは、出発点としては不安定な経営環境の中、どうやって自社を永続的に発展させるべきか、どのように経営を安定させるべきか、という悩みに対する処置として、同業他社との差別化の一環で環境に対する取組みを始め、ユニバーサルデザインの製品を生み出していた。しかしながら、CSR を学ぶにつれて持続可能な経営のためにはそもそも CSR が不可欠なもので、地域や社会の人に感謝される企業を目指すためにも本業を通じた CSR を行っていこうという考え方に変化し、CSR に対する取組みを開始し、継続しているのである。

## ②CSR に対する取組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。

①の中でも述べたように、悪化する経営環境の中で社員の心が一つになっていない状態の中で、1990 年代後半からの、環境経営を行っていく、という意向を社員全体に伝えた際に、やはり最初はピンと来ていないという感触を、大川氏自身も感じたそうだ。会社自体が危機にあり、社員たちは自らの今後を考えなければならない、というときに自然環境のことを考えた経営というのが、引っかかった様子だったという。

とはいえ、環境経営に踏み切り、継続していく中で、2 点のあるポイントによって、次第に社内の反応も変化し始めたという。

1 点目は、環境経営の取組みの一環として、印刷物に用いるインキの一部から石油系の溶剤を減らし、植物由来の大豆インキを使い始めたことだった。石油系の溶剤は、有害な有機化合物が大気中に揮発してしまう性質もあり、もともと社員からの苦情も少なくなかったが、社員から大川氏に対して「働きやすくなりました」という声を実際にあったように、植物由来の大豆インキによって工場内が澄んだ良い空気に変化した、という社員が実際に感じられる変化があったようだ。

2 点目は、自分たちの孫の世代まで、地球環境に優しい、良い取組みをしよう、ということを繰り返し訴え続けたことだった。自らの子どもの世代は何となくイメージがつくが、イメージが付きにくい孫の世代たちの地球環境に対して、思いを巡らせて欲しいという、メッセージを発信し続けたことで、従業員の環境経営に対する意識が変わっていったのを、大川氏は感じたようであった。

更に、2000 年代に入って、「本業を通じた CSRこそ王道である」という前述の青山氏の言葉に感銘を受けた大川氏は、CSR に関しても社内で理解を得てもらおうと試行錯誤を繰り返した。CSR を企業の社会的責任のことである、と当社は社内に伝えていたが、社員は自分ごとのように感じていない様に見受けられたため、CSR を



Citizen social responsibility、すなわち市民の社会的責任としてどういう行動を取るべきか、ということについて説いていったようだ。それもまだ理解が不十分であったため、CSRとは地域や社会に必要とされる人や企業を目指すことである、というメッセージを発信していった。そこまでしてようやく、社員もCSRに対して理解や馴染みが生じ、浸透していったように見受けられたようだった。

#### ③実際にCSRに関する取組みを始め、本業にどのような影響があったか。

CSRに取組み始めたことに関する本業への影響を、売り上げや業績という観点から考えるとすると、2004年の取組み開始から考えるとすぐには影響が現れたわけではなかったようである。

しかしながら、CSRへの取組みを始めたことによって、明確に変わったことを、大川氏は1点挙げた。それは、メディアにCSRの取組みを取り上げられ、認知度が向上したという点である。つまり、「老舗だが、やっていることはソーシャルビジネスである」という特徴が、自社が宣伝せずともメディアによって拡散され始めた、ということである。更に、2005年グリーン購入ネットワーク(GPN)が主催するグリーン購入大賞を受賞したことも、これに拍車をかけたようである。

本業の印刷業においても環境面への配慮を組み込んだ経営を継続し、近年ではSDGsのようなグローバルで議論されている国際目標にも取り組んでいるからこそ、環境面への取組みで高い評価を得ているような大手外資系企業数社との取引が、ここ数年の間で成約したことも大川氏は挙げていた。このような要因もあり、2016年度には最高売上を達成し、過去2位の利益であったことを述べ、売上や業績にも徐々にではあるが、影響が及んだことを示唆した。更に、今年度の4月~10月の間でSDGsに関連した新規開拓が36社であったことなど、CSRに関連する取組みへの注力が、ますます本業への影響を加速させているのだという。

#### ④CSRに対する取組みをいかにして、社員に定着させていったか。

CSRに対する取組みを社員に定着させる方法として、五感を使って繰り返し伝え、習慣化させることを大川氏は挙げた。近年の具体的な取組みでは、難病を持つ方のトライアルでの採用や植樹活動に、五感を使って伝え習慣化させる方法が生きたという。

前者の取組みでは、他の従業員たちが、難病を持つ方を職場で受け入れるための準備として、そのことが特集されたテレビ番組の様子を朝礼のレビューミーティング(仕事の中で起きている課題解決やお客様への取組みを共有する場)で共有し、従業員同士で意見を交わし合うなど、視覚や聴覚を通して訴えかけたのだという。単

に、文書や口頭で端的に伝えるよりも、従業員たちはよく関心を示してくれたと述べた。

後者の取組みでは、本業とはあまり関係ないことかもしれないが、木の成長を我が子の成長と重ならせ、継続する従業員も多いのだという。植樹や育樹の時間を設けて、実際に草木や土など、自然に触れる機会を作り、植樹や育樹に参加した社員の様子を見て、参加しなかった社員が「植樹や育樹に参加した人たちは生き生きしている」と話す様子を、大川氏は目にしたという。大川印刷では、精神疾患のようなメンタル面での問題を起こす社員がおらず、上記の植樹や育樹の活動が一役買っているのでは、と述べた。

最後に大川氏は、CSR に対する取組みを習慣化させる方法として、習慣化できる経験の場をまずは経営者が作り出すことを必要であると述べた。自分だけの働きかけでは限界があるため、そのような場での経験を通して、CSR を理解して行動できる活動家を社内に増やしていくことが求められるのではないか、ということをもとめとして挙げていた。

・株式会社大川印刷では、SDGs に基づいた経営計画など、最新のグローバル潮流にそった経営を実践されている。どのようにして、そのようなグローバルで議論されていることを学ばれているのか。

大川氏は、シンポジウムやフォーラムの様な最新の企業と社会の動向を窺い知ることできるリアルな場に積極的に参加し学びを得ているそうだ。

「グローバルな会議にこそ中小企業も積極的に出ていくべきである」という意見をインタビューの中で大川氏は残した。日本の企業社会に身を置く中で、一部の大企業が作り出す流れや方向性にただ従順になっているだけでは持続可能な経営は行えないのでは、と感じた自身の経験が起因しているようだ。具体的には、環境省が開く世界循環経済フォーラム(WCEF)2018 に参加した際に、廃プラスチックごみに関しての世界での先進的な取組みを、目の当たりにし、「こんなにも自分が知らないことがあり、日本は世界に比べて遅れているのか」ということを実感したのだという。

中小企業であるという点だけで、世界的なスタンダードはどれほど発展しているのか、社会やステイクホルダーから企業に求められていることを理解せずとも、企業経営を存続できるかといったら、それはあり得ないことで、だからこそ「グローバルな会議にこそ中小企業も積極的に出ていくべきである」という大川氏の発言であった。

### 第3節 株式会社ソーケン

#### (1) 会社概要

会社名	株式会社ソーケン
住所	〒104-0042 東京都中央区入船 2-1-1 住友入船ビル 8F
設立	1967 年
資本金	35,000,000 円
代表者	代表取締役社長 有吉徳洋
社員数	38 名(2016 年 2 月)
Web ホームページ	<a href="http://soken-net.co.jp/">http://soken-net.co.jp/</a>

株式会社ソーケンは主にオフィスなどのインテリア空間の企画・デザインや内装業務、特注家具製作・販売などを行っている企業である。創業者である父が 2004 年に急逝した後、2 代目代表取締役社長である有吉徳洋氏が経営者となり、多様な CSR 活動を手掛け始めた。具体的には、東日本大震災や熊本大地震の仮設住宅の内装を手掛けることや、海外の若者を日本に招いて、内装業の技術を伝え、彼らが本国に戻って新たな会社を立ち上げることの手助けなど、社会貢献活動を幅広くおこなっている。以下は、本業に関する主だった CSR に関する活動をいくつか抜粋して紹介する。

#### ・木の再生利用プロジェクト

2006 年から CSR に関する取組みの皮切りとして始まったプロジェクト。ソーケングループ企業で、木造作・特注家具工場として設立されたソーケン製作所にて発生する廃材を再利用し、家具や玩具に作り替えて、保育園、幼稚園、児童養護施設などに提供している。具体的には、従来は産業廃棄物となっていた木の端材を使用し、廃材を活用した組立式のクリスマスツリーを開発し、児童養護施設に寄贈をしている。

#### ・間伐材や廃材を使った内装工事

株式会社ソーケンでは、従来であればそのまま廃棄していた間伐材や廃材を、環境への配慮からそれらを用いての内装工事を行ってもいる。具体的な例では、NPO 法人キドックスが運営するキドックスカフェ（茨城県つくば市）の内装工事に、工

場から出た間伐材を利用した。これに留まらず、内装工事を担当した美術館で発生した倒木についても再生利用するなど、環境に配慮した CSR 活動を行っている。

## (2) 事例選定理由

(1)において2代目代表取締役社長の有吉徳洋氏が CSR 活動を始めたことを述べたが、当初からうまくいったわけではなく、古株社員の反発も少なからずあったようである。しかし、有吉社長が中心となって精力的に CSR 活動を継続していったところ、今では従業員も積極的にかかわるようになってきている。

社員の CSR に対する理解もなく、反発さえもあった時代から、現在の従業員も積極的にかわり全社を挙げた CSR への取組みへと変化したのは、有吉氏がもたらした変革と考え、本事例を取り上げる。

## (3) 調査方法と視点

調査対象:株式会社ソーケン 代表取締役社長 有吉徳洋氏

調査日時:2018年12月6日午後17時10分～午後17時45分

調査場所:株式会社ソーケン本社(東京都中央区入船2-1-1 住友不動産入船ビル 8階フロア)

本事例においても、前節の株式会社大川印刷と同様に以下の4つの視点を用いて分析を進めていく。

- ①CSRに関する取組みを始めようとしたきっかけは何であったか。
- ②CSRに関する取組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。
- ③実際にCSRに関する取組みを始め、本業にどのような影響があったか。
- ④CSRに関する取組みをいかにして、社員に定着させていったか。

## (4) インタビュー内容

### ①CSRに対する取組みを始めようとしたきっかけは何であったか。

有吉徳洋氏の CSR に対する取組みを始めようとしたきっかけは、2006年に先代の代表取締役社長である父、有吉徳礼氏の3回忌において生前使っていた金庫の中から見つけた手記にあるメモ書きであった。そこには、「ソーケンは木を扱う内装業で、木の命を使って仕事をしているのだから自然や環境を大事にして業務を行っていかなければならない」という有吉徳礼氏の仕事を行う上での心得が残っていたのだという。2004年に父を亡くし、経営者として新たな道りを歩んでいる有吉徳洋氏にとっては、業績のことばかりが当時は頭にあったが、このことが契機となり、木を使った社会貢献を行うことや、木の再生利用を本業の中で進めていこうという気持ちに改まったのが、出発点だった。

そこから、木を世の中の良いことに還元していこうと、「木の再生利用プロジェクト」を社内で2006年5月から始めた一方で、CSRという言葉について、有吉氏は知らなかった。そのため、社内で始めた小さなプロジェクトが、対外から評価される中で、CSRという言葉を目にし、知らずの内に自社はCSRに対する取組みを始めていたとのことだった。

仮に、父有吉徳礼氏のメモ書きを見るのがなければ、このような考えは持たず、純粋に業績や売り上げのみに執着した経営者であったかもしれない、と有吉氏は述べた。

#### ②CSRに対する取組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか。

①において述べた通り、当初は社内に対してCSRという言葉を用いず、木に感謝しながら仕事を行おう、木の再生利用をした社会貢献をしていこう、というような言葉で社内に方向性を示したために、大きな抵抗や反抗はあまり見られなかったのだという。むしろ、2006年に始まった「木の再生利用プロジェクト」は古株の社員と若手の新入社員が合同で行っていたが、2007年次からは、新入社員からの声で、若手主導のプロジェクトに変化するなど、社員は積極的に受け入れる様相を見せたのだという。近年では社員の方から新たな取組みや社会貢献のアイデアを提案されることが増えたと感じる、とのことであった。

#### ③実際にCSRに関する取組みを始め、本業にどのような影響があったか。

2004年に有吉氏が代表取締役社長に就任し、2006年からCSRに関する取組みを始め、2018年の売上は、2004年比で売上が270%増したのだと有吉氏は述べた。

CSRに関する取組みを行ったこと以外の要因も当然あるかもしれないが、社会貢献活動の一環で、寄付をした団体やコミュニティから、本業の内装業での使命受注を得るなど、CSRに関する活動で関わりを持ったステイクホルダーが、本業にうまく結びついたことも実際にあった、とのことだった。

他にも、CSRに関する取組みを始めたことで、自身のコンプライアンスに対する意識が以前より向上したのではないかと、いうことを挙げた。同時に、経営者のコンプライアンス意識が向上することで、その様子を見る社員たちも同様にコンプライアンスを気に掛けるようになり、社員一人一人の仕事の進め方にうまく影響し、高業績につながった要因の一つとも考えている、と述べた。

#### ④CSRに関する取組みをいかにして、社員に定着させていったか。

②で述べた通り、CSR に関する取組みを始めるに際して、社員の方から大きな抵抗や反抗はあまりなかったため、定着に関しても何か特別なこと取組みをしたわけではなかったのが、正直なところである、と有吉氏は振り返った。

しかし、1点こだわっていたこととすれば、社員の良心に訴えかけられるような言葉掛けや雰囲気を作ることを、有吉氏は当時意識していたと述べ、そのことが最もCSR に関する取組みを社員がうまく受容していったことにつながったと感じるとのことであった。

経営者である有吉氏自身が、最初は「木を使った社会貢献を行う、木の再利用を本業の中で進めていく」という方向性を社内に対して打ち出し、CSR 担当部署やCSR 担当社員をあえて作らないことで、社員の全員が当事者として、どのように木を使った社会貢献ができるか、ということを経営者側と従業員側の両者からの要望が集中し、実際に負担が大きい、というCSR に関する取組みを始めて知り合った周囲の経営者の言葉も参考にしたのだという。このような形でスタートしたCSR に関する取り組みや社会貢献活動が繰り返される内に、自然と社内で次はどのような取組みを始めるかを考え出し、有吉氏に提案する空気や雰囲気が醸成されて、定着につながったのではとまとめた。

#### 第4節 事例研究を通しての考察

本節では、中小企業2社の事例研究を通しての考察から、仮説の検討また中小企業がCSR を経営に組み込むためにその他の重要な要素を提示していく。

まず、仮説の内「経営者が主体となってCSR 経営を志向し、社員に取組みの意義を理解させ全社的な取組みに発展させること」に関しては、事例で取り上げた2社が一番重きを置いていたところであったため、概ね正しいと考える。

しかしながら、大川氏と有吉氏がこの部分で共通して挙げていたのが、意義を理解させることに終始するのではなく、つまり社員からCSR に対する取り組みへの理解が得られたと感じて終わりにするだけでなく、経営者以外の他の社員が自ら考えてCSR に関する取り組みを新たに創発できるような環境を経営者が作る必要性がある、ということであった。大川氏は、CSR に対する取り組みを習慣化させる方法として、習慣化できる経験の場をまずは経営者がつくり出し、そのような場での経験を通して、CSR を理解して行動できる活動家（アクティビスト）を社員の輪の中で広げていくことを挙げていた。有吉氏の株式会社ソーケンであれば、最初はトップダウンの形で進んだCSR に関する取り組みであったが、CSR 担当部署やCSR 担当社員をあえて作らないという決定によって、より社員がCSR に関する活動に対し真摯に考え始め、新たなアイデアや提案が現場の社員から生まれていた。

中小企業という経営者とトップから現場までの社員の距離が近い、大企業にはない環境であるからこそ、経営者の新しい組織を目指すという想いが伝わりやすく社員もそれにより呼応するのではないかと考える。

次に仮説の内「環境や社会に対する配慮を包含した経営理念などを策定する」に関しては、株式会社大川印刷であれば「環境印刷」、株式会社ソーケンであれば「木を使った社会貢献、木の再生利用を本業の中で進めていく」という、企業の明確な方向性について経営者が発信しており、事例で取り上げた2社ともに共通していることであった。

また、これに関連して社内でCSRに取り組む際に、CSRという言葉を強調して、社員からは戸惑いの声も上がったのが、株式会社大川印刷の事例である。それに対応するべく、大川氏は、CSRを企業の社会的責任に訳したところから、Citizen social responsibility、すなわち市民の社会的責任としてどういう行動を取るべきかについて説いた。最終的に、CSRとは地域や社会に必要とされる人や企業を目指すこと、というメッセージを発信することではじめて、社員から理解を得られた実感があった。有吉氏は、CSRという言葉を知らなかったために、当初から「木を使った社会貢献、木の再生利用を本業の中で進めていく」というメッセージを社員に伝え、あまり戸惑いや反応がなかったようである。これらのことから、闇雲にCSRに取り組むということを発信するだけでは社員からあまり理解を得られないために、自社にとってのCSRとは何か、社員はどんな行動が求められるのかを、トップから現場までのあらゆる社員に対して伝わりやすい形に再構成する必要があると考えた。

仮説以外に、中小企業がCSRを経営に組み込むための重要な点としては、事例分析の結果から以下3点があると考えた。

1点目は、経営者のコミットメントが望めるようなCSRに関する取組みへの、強い動機付けである。これは極めて重要な要素であり、大川氏であれば井崎孝映氏との交流の中で、標榜していた環境に配慮した経営が、厳しい経営環境の中では、ただ売り上げを上げることや儲かる印刷物を生み出すことを結局は考えていたことに気づかされた点である。また、有吉氏であればたまたま父の手記の中に見つけた、仕事を行う上で木の命を扱っていることを考えなければならない、という一節を目にしたことである。このことに関しては、仮に父有吉徳礼氏のメモ書きを見ることがなければ、CSRへの取組みを始めようとは思わず、自分は純粋に業績や売り上げのみに執着した経営者であったかもしれない、とまで有吉氏は述べている。CSRに対する取組みを新たに始める際、最初にそれを掲げ、その取組みを社員に理解させ、実際に取組みを行い続けていく、という様に大変な労力や手間がかかるのが事実である。それにもかかわらず、事例分析で挙げた2社の中小企業が、一貫して

CSR に関する取組みを現在まで継続させ、会社の特色とも言える程に発展させているのは、経営者たちが掲げた目標を貫徹させるという熱意に他ならないと感じた。

2点目は、日々情報が更新されていく企業社会の議論について、経営者は遅れを取らずついていかなければならない、ということである。言い換えれば、CSR の情報を収集し学習できるようなネットワークを中小企業経営者同士で構築することや、企業社会の幅広い文脈で行われる国際会議やフォーラム等に参画する必要があるということだ。大川氏は、大川印刷を構える横浜市の横浜青年会議所に所属し、社会的事業や CSR について学ぶだけでなく、油藤商事の青山氏のような CSR についてしっかり理解した「感度の良い経営者」と出会う機会を得て、近年では環境問題などを扱う、多くの国際シンポジウムやフォーラムに時間を惜しまず足を運んでいる、と述べていた。有吉氏は、CSR に関する取組みを始めた際、周囲の中小企業経営者からのアドバイスが、自社の取組みの成功の一因ではないか、という点を指摘していた。第2章で挙げた中小企業が CSR に取り組む上での課題の1点目として、CSR に対する認識不足を挙げたが、企業という組織に対して変革をもたらすのが経営者と考えられる以上、経営者自身の資質として自社の経営に活かすべく CSR を学習する機会を作り出すことは必須であると考え。その学習の中での思わぬ発見が、一点目に挙げた強い動機付けになり得るかもしれないのである。

3点目は、中小企業にとって CSR への取組みがコストや負担になるとは一概には言えない、ということである。本論文中の事例研究で取り上げた中小企業は、CSR への取組みを長年継続して、数年たった現在では、以前から増益、増収していた。谷本（2013）が、CSR 経営にかかわる活動は、コストであり投資でもあると述べている通り、中小企業にとって CSR に関する活動は、財務的にも少なからず意義があるものとする。実際、大川印刷では環境印刷の最初の出発点は、バブル崩壊後の悪化する経営環境の中で、競合他社との差別化を図るため、という要素があったことを述べていた。更に、環境印刷について表彰を受けると、メディアに取り上げられることで、自社で宣伝費をかけることなく、地元での認知も格段に向上したことを挙げていた。第2章で挙げた中小企業が CSR に取り組む上での課題の二点目として、多くの先行研究で取り上げられている経営資源の乏しさを挙げたが、本論文の事例分析からは、この課題を克服する中小企業の存在が見えたのも事実である。

---

①大川印刷 環境印刷について

[https://www.okkawa-inc.co.jp/category/green\\_printing/](https://www.okkawa-inc.co.jp/category/green_printing/)

②大川印刷と SDGs

<https://www.okkawa-inc.co.jp/2017/10/28/sdgs/>



## 第5章 中小企業のCSR経営実現に対する展望

本論文の問題提起は「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」であり、この問いを明らかにするために文献調査や事例研究を行い、第1章から第4章まで展開してきた。本章では、各章の内容を振り返りながら、結論をまとめる。また最後に本論文において至らなかった点や、より調査が必要だったことについては課題としてまとめる。

### 第1節 本論文の総括

第1章では、CSR経営やSDGs、ESG投資という言葉が急速に広まっていることから、社会的責任や持続可能性といったものが昨今の企業社会の文脈で特に求められており、筆者の経験からその社会的責任や持続可能性は中小企業でも求められるものではないかという疑問から、問題提起を立てた。加えて、本論文における重要なキーワードであるCSRについての定義の確認や、CSRを経営に組み込むことの意義について説いた。

第2章では、本論文の研究対象である中小企業そのものについての確認、また中小企業のCSRに関するこれまでの取り組みや、取り組む上での課題、具体的には中小企業のCSRに対する認識不足や経営資源の乏しさについて挙げた。一方で、近年CSRや持続可能性を企業に求めるステイクホルダーの声が高まっていることに起因してか、ISO26000やCSR調達の考え方など、中小企業へのCSRに対する一層の取り組みを要請するような国際規格や議論の存在にも触れた。

第3章では、第2章までの議論を踏まえて、中小企業経営者の存在が、自律的なCSRへの取り組みの可否に影響を与えると考え、先行研究に基づいて仮説「中小企業経営者がCSR経営を志向し、社員一人一人にその意義を理解させ全社的な取り組みに発展させることや、環境や社会に対する配慮を包含した経営理念の策定が求められるのではないか」を立てた。この仮説を検討するべく第4章以下で事例研究を始めるにあたり、分析に用いるための組織変革論の定義や留意点について取り上げた。

第4章では、第3章において設定した仮説の検討と、中小企業がCSRを経営に組み込むために実務の面から感じられる重要なその他の要素を抽出するために、事例研究として株式会社大川印刷と、株式会社ソーケンの経営者それぞれ二名へのインタビュー調査の結果をまとめた。この結果からの考察を踏まえると、問題提起「中小企業はどのようにしてCSRを経営に組み込むことができるのか」に関して、仮説「中小企業経営者がCSR経営を志向し、社員一人一人にその意義を理解させ全社的な取り組みに発展させることや、環境や社会に対する配慮を包含した経営理念の策定が求められるのではないか」は、事例研究も含めて、極めて重要な要素であり、正

しいことが分かった。しかし、これだけでなく事例研究からはじめて明らかになったことを踏まえると、以下が本論文の結論である。

中小企業にとって CSR への取組みがコストや負担になるとは一概には言えないことを認識する。



日々情報が更新されていく企業社会の議論について、経営者は遅れを取らずついていかなければならない。



経営者のコミットメントが望めるような CSR に関する取組みへの、強い動機付けがある。



自社にとっての CSR とは何かや、社員はどんな行動が求められるのかを、トップから現場までのあらゆる社員に対して伝わりやすい形に再構成する必要がある。



経営者が主体となって CSR 経営を志向し、社員に取組みの意義を理解させる。  
環境や社会に対する配慮を包含した経営理念などを策定する。



経営者以外の他の社員が自ら考えて CSR に関する取り組みを新たに創発できるような環境を経営者が作る。

まずは、経営者は自社が CSR に対して取組むことをコストになるから、という理由で一蹴するのではなく、投資としても考えられる、他社との差別化を図り得るものであると認識する。次に、企業社会に関する議論を扱うフォーラムや会議に積極的に参加して、最新の議論についていき、そこから CSR に関する取組みへのモチベーション、アイデアを得ることが重要である。更に、社員に対して自社にとっての CSR とは何か、社員はどのような行動が求められるのかを、あらゆる社員に対して伝わりやすいように再構成した上で、CSR に対する取組みの意義を理解させることや、その想いを反映させた経営理念などを策定する必要がある。最後に、CSR に関する取り組みを全社的な取組みにする上で欠かせないのが、経営者以外の他の社員たちも、新たに CSR に関する取り組みを考えて始められるような環境を経営者

が作り出すことである。以上のような段階を踏まえることで、中小企業が CSR を経営に組み込むことができると、本論文では結論付けた。

事例研究でインタビュー調査をさせて頂いた 2 社の経営者の方々は、いずれも CSR に対する正しい理解、取組みの当初から途切れることのない熱意をもって CSR に関する取り組みを継続しているのが感じられた。このような価値観を持った中小企業経営者、そして中小企業が今後市場において増えれば、大企業の取組みばかりが目立つことが多い CSR の議論に新たな風を吹かせ、より企業と社会の持続可能な発展に通ずると信じて、期待したい。

## 第 2 節 本論文の課題

本論文において課題は大きく分けて 2 点あると考える。

1 点目は、中小企業が CSR を経営に組み込むために重要な要素として、他の要素と十分に比較検討せずに中小企業経営者であると仮定してしまったことである。比較検討することで、仮説や結論において中小企業経営者に焦点を当てることの妥当性がより示せたと感じる。

2 点目は、一点目に関連してインタビュー調査対象が中小企業経営者のみであったという点である。事例研究の視点二つ目は、CSR に対する取り組みを始める上で、社内からの反応はどのようなものだったか、であったがこの点は経営者のみの感じ方だけでなく、当事者である一般社員はどのように感じたのかという要素を組み込めれば、より深い考察が得られるものであったように感じる。

## 参考文献

1. 足立辰雄編著(2013)『サステナビリティと中小企業』同友館
2. 安藤史江、浅井英明、伊藤秀二、杉原浩志、浦倫彰 (2017)『組織変革のレバレッジ 困難が跳躍に変わるメカニズム』白桃書房
3. 藤井敏彦・海野みづえ(2006)『グローバル CSR 調達—プライチェーンマネジメントと企業の社会的責任—』日科技連出版社
4. 許伸江(2015)「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会編著『多様化する社会と中小企業の果たす役割』同友館
5. 槇谷正人(2016)『企業の持続性と組織変革』文眞堂
6. 太田進一(2008)「CSR と中小企業」『信用保険月報』中小企業総合研究機構
7. 大月博司 (2005)『組織変革とパラドックス 改訂版』同文館出版
8. 谷本寛治 (2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
9. 谷本寛治 (2013)『責任ある競争力 CSR を問い直す』NTT 出版
10. 谷本寛治 (2014)『日本企業の CSR 経営』千倉書房
11. 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治(2015)「中小企業・ベンチャー企業論 (新版) —グローバルと地域のはざままで—」有斐閣
12. 山岡徹 (2015)『変革とパラドックスの組織論』中央経済社

## 参考 URL

1. 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>
2. European Commission <https://ec.europa.eu/>
3. 株式会社大川印刷 <https://www.ohkawa-inc.co.jp/>
4. 株式会社ソーケン <http://soken-net.co.jp/>
5. 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>
6. 日本経済団体連合会 <http://www.keidanren.or.jp/>
7. 商工総合研究所 <https://www.shokosoken.or.jp/>
8. 東京商工会議所 <https://www.tokyo-cci.or.jp/>
9. 山岡徹(2006)『組織変革マネジメントの再考-環境適応思考への組織変革マネジメントへの問題提起-』  
<https://ci.nii.ac.jp/els/contents110005999422.pdf?id=ART0008111644>