

〔論 文〕

CSR 活動への参加が従業員に与える影響について

北 田 皓 嗣

1. はじめに

2015年に国連で採択された Sustainable Development Goals (SDGs) を達成するために国家だけでなく企業にも問題解決のために貢献することが期待されている。貧困や人権など社会的な問題や地球温暖化や生物多様性の保全などの環境問題の解決のために企業がより大きな役割を果たすことが求められるようになってきた。特に地球温暖化対策の主役は国家から産業界へと移りつつあり、2015年にパリ協定が採択されて以降、Scientific Based Target に取り組む企業が増加している。欧州委員会がグリーンペーパーを発行してから20年近く経ち、Corporate Social Responsibility (CSR)¹⁾ という考え方は、今や企業経営を考えるうえで欠かせない概念のひとつとなってきた。

それとともに学問的にもCSRのすそ野は広がり続けている。経営倫理学や環境マネジメントなどの限られた分野でのみ議論されるばかりでなく、組織論や戦略論、会計学など広く経営学に関わる分野で多様な研究が蓄積されてきた。それらの研究をまとめたレビュー論文(Aguinis & Glavas, 2012)やCSRと企業業績の関係を分析した個別の研究に対するメタアナリシス(Orlitzky et al., 2003)が示すように学術的にもその位置付けが確立されてきた。

メタアナリシスの結果(Orlitzky et al., 2003)が示唆するようにCSRなどの企業の社会的な活動は財務パフォーマンスに正の影響を及ぼすと考えられている。そして近年の研究ではそのメカニズムにより関心が移ってきている。Aguinis & Glavas (2012)はCSRの研究

についてのレビューを通じて、しばしば制度レベルや組織レベルの研究がマジョリティを占め、個人レベルの研究が欠けていることも指摘している。メタアナリシスで取り上げられているCSRと企業の財務業績の関係に関する研究についても基本的に組織レベルの活動に焦点が当てられている。CSRが組織パフォーマンスに影響を及ぼすメカニズムへの理解を深めるためには、従業員やCEOなど組織を構成する個人のレベルにも焦点を当ててCSRに関する分析を進めることも必要となる。

これにより従業員個人の自社のCSR活動への捉え方が、個人の行動や組織のパフォーマンスに与える影響について明らかにされるようになってきた(e.g. Morgenson et al., 2013; El Akremi et al., 2018)。従来、CSRについて組織の戦略やマネジメントの仕組みとの関係で議論されることが多く、CSRが企業のパフォーマンスに与える影響(e.g. Orlitzky et al., 2003)や企業がCSR活動に取り組む要因(McDonnell et al., 2015; Ioannou & Serafeim, 2012)が分析の主流となってきた。しかしながらCSRなど企業がサステナブルなマネジメントや社会的な活動に取り組むことが特別なことではなく、むしろ一般的なこととして認識されるようになるなかで(KPMG International, 2008)、従業員の働きがい(Aguinis & Glavas, 2013)や組織市民行動(Chun et al., 2013)などの組織構成員の認識や行動に与える影響が注目を集めるようになってきた。

この視点に立てばCSRはより普遍的な経営課題として考慮されることが必要になる。外部のステイクホルダーからの影響は産業(Cho et

al., 2012) など企業を取り巻くコンテキストに応じて変化するし、ステイクホルダーは必ずしも良き評価者とは限らない (Bridoux & Stoelhorst, 2015)。これに対して従業員は企業の CSR 活動を最も近くで理解しているし、今後、ますます多くの従業員が自身の勤める会社の CSR に対して関心を払うと考えられる。大型の台風や猛暑など異常気象が増えたり、働き方改革や男性の育児への参加の増加を通じて多くの人々にとって社会課題を自分事と感ずる機会が増えてきている。そのため自身が働く組織のあり方や自身の業務内容の社会に与える影響に対して、従業員はより関心が高くなってくると考えられる。特に海外でもミレニアル世代として言及される 30 代以降の若い世代は多様な生き方や多様な価値観に触れるなかで、経済的な成功や、高い給与を通じた物質的な豊かさに対して上の世代と比べ相対的に魅力的なものとは感じなくなっている (Schullery, 2013)。そのため経営層や企業の社会課題に対する態度は、組織マネジメントのなかで今後より一層その重要性が高まってくると考えられる。

ただし従業員は、企業の CSR 活動に対して受け身に反応するだけでなく、実際の活動を中心となって担っていく活動の主体でもある。國部 (2017) が指摘しているように組織は責任の主体にはなりえず、従業員や経営トップなど個人のみが責任の主体となることができる。そこで本稿では責任の主体性についての議論をてがかりに CSR における個人の主体性の問題について検討するとともに、知識創造の議論を参考にそれらの活動のためのマネジメントのあり方について検討する。

以下の節は次のように構成されている。次節では CSR への取り組みが組織に与える影響について業績との関係に着目しながら問題を概観するとともに、ミクロレベルでの CSR 活動の議論の関係のなかで問題の所在を明確にする。第 3 節では責任の概念の側面から CSR マネジメントのあり方について検討するとともに、第 4 節では両利きの経営学を手がかりに創発型責任経営のマネジメントのあり方について模索する。第 5 節ではこれらのマネジメントと従来の

CSR マネジメントを比較し、その特徴について考察し、第 6 節でまとめとする。

2. CSR が企業活動に与える影響に関する研究

本節では CSR が企業活動や業績に与える影響について、組織レベル、個人レベルのそれぞれについて先行研究を検討し、本研究の問題の所在を明らかにする。組織レベルの CSR 研究に関して、一方でステイクホルダーからの評価についてレピュテーションに関連する研究を概観し、他方でその評価を難しくしている企業の情報開示の側面について印象操作に関連する研究を分析する。個人レベルの CSR 研究について、CSR が個人の行動やパフォーマンスに与える影響に関する研究を中心に考察する。これにより本稿で分析の対象とする CSR マネジメントにおける個人の主体性の役割という論点を既存の研究との関係のなかでどのように位置付けることが出来るのかについて整理するとともに、課題を明確にする。

2-1. レピュテーションを通じた CSR への理解

CSR 活動を進めていくうえで、企業は社会からの評判を重視する。CSR や環境マネジメントはその理論的な基礎のひとつをアカウンタビリティ、つまり説明責任に置いている。そのため、情報発信しコミュニケーションを取る実践が中心となる。CSR への取り組みは社会からの見え方、見せ方に特に関連した企業実践であるといえる。そのため、どのような情報を開示しているのか、そしてそれらの情報がどのように受け取られるのかが論点となってきた。

企業の開示する CSR 情報の評価や解釈は、ステイクホルダーにとっても難しい。CSR 活動の企業が果たすべき責任としての側面が強調されることもあるし、企業が外部不経済を意思決定に反映させるための仕組みとして企業の情報開示が役割を果たすことも期待されていた (Bebbington et al., 2001)。他方で CSR に取り組むことが企業業績に与える影響についても関

心が示されてきた。CSRの取り組みが企業の財務業績に貢献することに対して一定のコンセンサスがあるものの、そのメカニズムは複雑である(Orlitzky et al., 2003)。CSRの取り組みは製品や顧客の価値、生産や開発のプロセスに直接的に影響するためではないため、CSR業績と財務業績の関係はステイクホルダーがどのように企業のCSR活動を捉え、そしてどのように評価するのかに依存する部分も大きい。

この関係を紐解くための手がかりのひとつがレピュテーションであり、先行研究ではCSRを通じて形成される企業の社会からの評判について検討されてきた。企業活動の文脈においてレピュテーションは「組織の親しみやすさ」、「将来への期待」、「組織への好感度への印象」によって構成されると考えられる(Lange et al., 2011)。企業がCSRに積極的に取り組むことで組織の好感度や将来への期待が改善されレピュテーションを向上する。それにより企業は有利な条件で自社の商品を購入してもらったり(Lange et al., 2011)、より優秀な労働者を集めること可能になる(Stuebs and Sun, 2010)。

CSRを通じて形成された良いレピュテーションは優秀な人材を集めることを通じて組織の生産性を向上させることが確認されており(Stuebs and Sun, 2010)、CSRを通じた外部からの評価は企業の経営資源の蓄積に影響を与えるものであると言える。このことはNatural Resource Based Viewなどが指摘するような、CSRや環境への取り組みが経営資源の蓄積を通じて企業の競争優位をもたらすとい主張とも整合的である(McWilliam and Siegel, 2011)。この意味でレピュテーションは企業のCSR業績と財務業績を結びつけるメカニズムとして一つの有力な示唆を与えてくれる。

またCSRに関連する良いレピュテーションは、投資家の行動にも影響を与えることが指示唆している。Schnietz and Epstein (2005)²⁾はイベントスタディを通じて、多くの企業に関連する社会的な問題の発生が株価に与える影響について、CSR分野でのレピュテーションが高い企業はそのマイナスの影響を減少させていたことを指摘している。このような企業価値への

負の影響を緩和する効果は、保険効果(insurance-like effects)として指摘されている(Shiu and Yang, 2016; Godfrey et al, 2009 など)³⁾。

またCSR活動が企業の業績に与える影響については、プラス影響とマイナス影響の両方の結果が報告されている(Orlitzky et al., 2003)。CSR業績と財務業績の関係は複雑で、CSR活動の水準と企業のパフォーマンスの間にU型の関係があることも指摘されている(Barnett & Salomon, 2012)⁴⁾。つまり企業をCSR活動の水準で分類すると好業績を上げている企業群には二つのグループがあり、最もCSR活動に積極的に取り組んでいる企業群も高い業績をあげているが、最もCSR活動に消極的な企業も良い業績をあげている。そしてこの関係を説明する手がかりのひとつはステイクホルダーに影響を与える能力(stakeholder influence capacity: SIC)(Barnett et al., 2007)が指摘されている。たとえばSICが低い企業としてJTのようなタバコ会社が考えられる。これらの企業が災害復興支援などに多くの寄付をしたとしても、なかなかステイクホルダーは優良企業とはみなしてくれない。他にも外資系企業はCSRを評価してもらうことに相対的な不利であることも指摘されている(Chilly et al., 2016)⁵⁾。例えば日本においてサムソンやハイアールなど海外の家電メーカーの取り組みは、パナソニックや日立のような国内企業の取り組みと同様には評価してもらいにくい。このようにステイクホルダーは、企業の責任を果たそうとする努力や具体的な活動を平等に評価しているわけではなく、レピュテーションの定義にも親しみやすさや好感度といった要素が含まれていたように、評価者の主観性が反映される⁶⁾。ステイクホルダーが必ずしも良い評価者であるとは限らない。

またステイクホルダーも評価の難しさに直面している。Oikonomou et al., (2014)は、ステイクホルダーによる企業のCSRパフォーマンスの評価の難しさを指摘している。企業の社会への影響は多面的なものとなるため、一方でプラスの影響を表すもの、他方でマイナスの影響

を示すものがひとつの企業への評価のなかでも混在する。これらの多様な結果は、たとえば複数の事業部や複数の地域ごとの子会社間での違いであったり、人事管理、調達管理など複数の職能間の違いであったりする。環境問題ひとつとっても、野生動物に多額の寄付をしている企業が、同時に材料調達で途上国の環境へ大きな負荷を与えていることなども往々にしてみられる。また雇用や人権に関しても、一方でジェンダーフリーで平等な雇用を推進しようとする企業が、そのサプライヤーにおいて児童労働の問題を抱えていることもある。

加えて積極的な情報開示は競合他社にとってもたくさんの情報を獲得する機会となっている。レピュテーションや保険効果を得るためにはより積極的なコミュニケーション活動が求められる。そのため活動の内容などについてライバル企業からも動向がつかみやすく、模倣しやすいため、特定の経営資源として競争優位につながりにくいところも懸念されている (McWilliams & Siegel, 2001, 2011)。

他方で企業が情報開示を通じてしばしば印象操作 (impression management) を行なっているため (Cho et al., 2010)、CSR 活動と財務業績との関係はより複雑になる。主観的な判断を前提としたとき、自由度の高い現状の情報開示環境⁷⁾では企業は不利な情報を隠したり、自社の取り組みを誇張することがある。サステナブルパフォーマンスの良くない企業は、よりポジティブな文言を多用したり、表現をより複雑にしてステイクホルダーの理解を阻害するようにアニュアルレポートでのサステナビリティ情報開示を行っていることが指摘されている。もっと悪意のある場合にはウォッシング⁸⁾といった虚偽の情報開示の可能性さえ指摘されている (Siano et al., 2017)。

このように CSR はレピュテーションを高めることで企業は財務業績を向上させることが指摘されている (Orlitzky et al., 2003)。しかしながらそのメカニズムがそれほど単純ではなく、ましてや近年の研究では経営トップはサステナブルパフォーマンスと財務業績の関係に確信があるため CSR への取り組みを進めている

のではなく、個人の信念に依存していることも指摘されている (Hafenbrädl and Waeger, 2017)。CSR 活動は個人の倫理観や価値観などにも影響される実践であるため、個人に焦点を当てた研究も重要となってくる。

2-2. 個人レベルでの CSR

CSR 活動と財務業績をつなぐメカニズムとして、レピュテーションを高めることが重要であることは、活動を行う企業にも認知されていると考えられる。実際に先行研究では CSR 活動の傾向として、レピュテーションや消費者関連の外向き⁹⁾の活動と比べて、従業員向けの内向きな活動には消極的であることが指摘されている (Royle, 2005)。しかしながらこれらの活動の傾向は必ずしも企業にとって効果的な CSR 活動の実践とは言えない可能性がある。CSR 活動が従業員の組織アイデンティティに与える影響は、商品市場や財務業績に与える影響よりも大きいことも示唆されている (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007)。そのため CSR のマネジメントを進める時には、レピュテーションに関連する外部のステイクホルダーに向けてばかり注目するのではなく、組織を構成する従業員との関係にも着目する必要がある。

特に CSR が従業員に与える影響は、すべての企業が関係する問題である。先に指摘したステイクホルダーに影響を与える能力 (SCI) (Bernett, 2007) のように、企業によっては CSR 活動を行ってもレピュテーションにつながりにくい場合があったり、企業の競争活動レベル (the firm's competitive-action level) が低い場合には CSR に関連する業績が高くても財務業績につながりにくいことも指摘されている (Kim et al., 2018)。このように CSR 活動が評価されにくい、もしくは財務業績につなげにくい場合には、企業が CSR への取り組みに対して消極的になることはある意味で合理的である。しかしながら CSR 活動が従業員に与える影響はすべての企業に関係する問題であり、これまで関心が低かった企業にとっても配慮すべ

き課題となりうる。

従業員に着目することの一つの特徴は、活動に対する認知しやすさである。情報の非対称性の大きい外部のステイクホルダーと比べ、組織の内部者である従業員は自らの組織の活動を理解しやすい。Oikonomou et al., (2014) が指摘するように、特に外部のステイクホルダーにとっては、個別の企業が関連するサステナビリティの多様な要素について把握し、評価するためには情報コストがとて大きくなる。他方で従業員にとっては自社の活動だけが第一義的には関心の対象となるし、その活動も把握しやすい。そのため自分たちの会社が行なっている活動のレベルばかりではなく、経営者の態度などを通じて自分の会社が本当に社会課題へ貢献することを意図しているものなのか、それとも外部からの評判を気にしたシンボリックな活動であるのか、その活動の意図を主観的に判断していて、それから彼らの行動に影響を与えることも示唆されている (Donia and Sirsly, 2016)。

このように自身の働く企業の CSR 活動に対する従業員の認識は、職務満足や組織へのコミットメント、従業員の働きがいといった従業員のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されている (e.g., Baker, Hunt, & Andrews, 2006; Sharma, Borna, & Stearns, 2009; Aguinis & Glavas, 2013)。Flammer & Luo (2015) が指摘するように、従業員関連の CSR への取り組みが従業員の望ましくない行動 (例、怠慢、責任回避、無断欠勤など) を改善することも期待できる。またそれらは財務パフォーマンスにも影響を与える。Chun et al., (2013) は CSR への取り組みを通じて従業員の企業活動へのコミットメントの改善が期待でき、組織市民行動を通じて財務業績が向上されることを指摘している。他方でグリーンウォッシュのように自社の活動を誇張した情報開示や外部へのコミュニケーションは従業員に疑念を抱かせるし、働きがいを害してしまうことさえある (Aguinis & Glavas, 2013)。

また組織内へ向けた CSR への取り組みだけでなく、外部に向けた CSR への取り組みも従業員の組織アイデンティティの形成に影響を与

えることも指摘されている (Farooq et al, 2017)¹⁰⁾。外部に向けた CSR 活動が社会から評価されることを感じることで組織アイデンティティを形成しているのに対して、内部向けの活動は自分たちへの敬意が示されていると感じて組織アイデンティティの形成に結びついている。このことは CSR コミュニケーションのあり方に対して、外部向けの取り組みと内部向けの取り組みで異なるアプローチが必要となることを示唆している。特に Farooq et al, (2017) の研究では外部向けの活動のうちコミュニティや消費者に向けた CSR 活動は組織アイデンティティの形成に影響を与えるが、環境関連の取り組みは影響しないことも指摘されている。投資家向けの取り組みとして環境は特に強調されるが、内部のマネジメントの段階ではその扱いに注意も必要となってくる。

このように多様な研究が蓄積されているがミクロレベルの CSR 研究にも課題がある。その一つが CSR を戦略レベルで決められた所与のものとして扱っているところにある。多くの研究で企業の CSR 活動はトップダウンで進められていると捉えられる傾向がある (Jackson, 2012)¹¹⁾。上級マネジメントチームや CEO、社長などが通常は組織の CSR 戦略を決定する責任を負っている (Schmit, Fegley, Esen, Schramm, & Tomassetti, 2012)¹²⁾。方針や計画は経営トップが立案したり、承認する必要はあるが、その進め方は企業によって異なる可能性がある。Maitlis and Christianson (2014) は先行研究のレビューを通じて、トップダウンでのセンスギビングは、従業員からの関与を弱めてしまい、彼らのセンスメイキングを抑制してしまうことが指摘している。このセンスメイキングのプロセスは CSR の領域でも重要で、トップダウンでセンスギビングされると従業員は CSR を余計な仕事として捉えかねない (Aguinis & Glavas, 2019)。企業は職場でのボランティア活動などの機会を設けているところも多くそれらは従業員の幸福感に良い影響を与えるが、これらのボランティアも強制されると逆の影響を与える (Glavas, 2016b)。従業員の CSR 活動への参加に焦点を当てた研究は多くなく

(Jones 2010)、従業員の主体性や自由裁量など CSR 活動との関わり方は明らかにされてこなかった。この点について次節では責任の性質との関係で問題を検討する。責任について、その個人的な性質が取り上げられ、組織のような無機質なものでなく、個人である人間しかその主体になり得ないことが哲学の領域では指摘されている(國部、2017)。

3. 主観的な責任と創発型 CSR

前節では CSR 活動が従業員に与える影響を考えることの重要性を整理するとともに、最後にこれまでの議論のなかで CSR は戦略レベルで決定され、従業員はそれに対して受け身で反応するように位置付けられていることを指摘した。本節では従業員が主体的に CSR 活動に参加することの意義について検討する。そのため責任の主観的な性質に着目することで、CSR における従業員の主体的な参加の意味について検討する。

CSR の問題を考えるため、その本質である責任の概念について立ち戻って考える。國部(2017)は CSR の責任の概念について、公共性や正義をめぐる哲学を理論的基礎に置き責任を取り巻く問題について整理している。その議論の中心として、現代社会では責任を規則や基準に委譲してしまうことでその本質が見失われてしまっていることが指摘されている。國部ほか(2019)でもアカウンタビリティ(accountability)とレスポンスビリティ(responsibility)の比較として、この問題が改めて整理されている。アカウンタビリティとレスポンスビリティはそれぞれ日本語の責任に対応する概念であるが、責任の遂行を考える場合に大きな違いがある。

アカウンタビリティは「自己の行為を説明し、正当化する義務があり、説明者は制裁を受ける可能性を持つもの」(Bovens, 2007)という責任の概念として定義されている。日本語ではしばしば説明責任と訳されることもある。これはまさに國部(2017)で批判している規則や基準に委譲されてしまっている責任の概念で

ある。アカウンタビリティを求められる説明者が制裁を受ける可能性があるため、説明する行為の対象は明確で明示的に示されることが好まれる。それらを組織や社会で運営するためには規則や基準が設定されることになるし、そうするとアカウンタビリティを果たすことは規則や基準を遵守することと同一視され、責任の概念が矮小化されてしまう。その結果、責任が次々と規則や基準に委譲されてしまうことで、複雑な規則やルールの連鎖が生じ社会の抱えるリスクが見えにくくなってしまふ。これによりリーマンショックや福島第一原子力発電所事故のような悲劇的なかたちで問題が一気に露呈してしまふ。

これに対して Porter (1995) を引用しながら責任が主観性によって創られることへの理解の重要性が主張されている。そこでは「責任とは、法律や規則のような客観的な基準を超える何かでなければ、責任として論じる意味がない」(國部, 2017, pp. 52-53) とルールに準拠する行為は責任の本質ではないことが強調されている。そのうえで機械的な客観性が個人的な信頼の代替を果たす現代社会では規則や基準によって有限なものへと限定された責任という考え方に慣れきってしまっているため、他者との関係のなかで主観的に創られる真の意味での責任を履行することが難しくなっていると警鐘を鳴らしている。

社会が複雑になるなかで組織や個人はリスクを回避するために責任の範囲を限定されたものに留めようとする。責任を限定させることは本来ある無数の選択肢を認知しにくくすることであり、組織構成員の認知の限界を強化し、本来、出来るはずの社会との関わりを見えにくくしてしまう。問題の解消の方策として國部(2017)は責任の概念の本質にある無限性への回帰の必要性を主張している。このような責任概念について、國部ほか(2019)ではレスポンスビリティを「response + ability」として、応答できることが責任であるとしている。他者からの呼びかけに応えることには、責任の無限性が伴う。ただしこの無限の責任は、果たすべき範囲を規定するための考え方ではなく、すべ

てのことを自分の責任かもしれないとして世界に接する態度のことである。そのためこれは制度や組織構造ではなく、実践のなかに現れる。

このように CSR の責任の本質に無限性を見出すことで、PDCA サイクルに基づく一般的な CSR 活動のマネジメントモデルの限界も顕在化させる。しばしばしばしば企業では CSR 活動の担当部門を中心に本社のスタッフが主導し、環境保全やコンプライアンスに関わる規則やルールを制定し、経営トップからの承認を受けた活動テーマをもとに各事業部門に温室効果ガスの削減目標や女性管理職の登用目標などを設定しマネジメントを進めている。これらの活動は組織を構成する従業員達に規則やルールを通じて限定された範囲で社会の課題に対して責任を負わせようとするものであり、限られた経営資源のなかで効率的に CSR 活動を展開するうえでは効果的な方法であるといえる。他方で従業員への影響を考えると戦略や規則だけでなく従業員の経営実践のなかにも CSR が埋め込まれる (embedded) ことで、従業員は仕事のなかに有意義性を見出しやすくなり組織にとっても望ましい結果が導かれることが指摘されている (Aguinis & Glavas, 2013)。

経済的な行為には常に対象があり、最後に責任を取りうるのは企業などの組織ではなくそこで働く従業員である (國部, 2017)。社会課題や環境問題に責任を負うのは会社という組織ではなく、経営トップを始めそこに携わる個人である。そのため規則やルールを基準とする CSR の活動は、個々人が責任の主体となる活動によって補完される必要がある。組織構成員はステイクホルダーとの間に接点を持ちそれぞれの主観的なものとして責任を創りあげていくことができる。このような従業員の主体的な CSR への取り組みは、有限のものとして限定された責任のなかでは認知しにくくなってた無数の選択肢にも目を向けることを促すものであり、社会との、つまりステイクホルダーとのより多様な関わり方を導くものでもある。

社会との関わりを無数の選択肢に目を向けることは、組織のマネジメントのうえでも望ましい結果を導く可能性が期待できる。マー

チ&サイモンが指摘するように、人間の認知には限界がある。そのため無数の選択肢があったとしても、そのうち認知できるもののみが実際の意思決定の際には選択肢として考慮され、限定的な合理性しか発揮できない。そのため企業では、認知されているものを越えて、新しい選択肢を模索するプロセスが重視される。従業員の主体性を生かした CSR への取り組みは、企業が新しい選択肢を模索するもののひとつである。

これまで知識創造やイノベーションの研究は、認知的な限界を克服するために新しい選択肢を模索したり、それらの模索する活動を阻害する対象を取り除くことを試みてきた。責任を限定されたものから無限性のある実践への回帰させることが、無限責任の本質であるならば、知識創造やイノベーションに関連して展開されてきた限定的な合理性が生み出す弊害を克服するための知見は、無限の責任を実践する場面でも役に立つといえる。

そのため本稿では知識創造の議論を手掛かりに従業員の CSR への主体的な参加のあり方について考察する。そのため、ここではまず国領 (2011) における創発¹³⁾ の考え方を手掛かりに問題の所在を明確にする。この創発の概念は経営学でも、主体間の相互作用とそれによって生み出される価値を捉える概念として、知識創造やイノベーションの文脈で用いられている。国領 (2011) では、創発的な価値創造とは、「必ずしも特定の帰結をあらかじめ想定することなく、多くのプレーヤーが活動しているうちに、多様な資源が結合して予想もしなかった新しい価値が次々に生まれる状態」(p.2) と定義している。

この定義には2つのポイントがある¹⁴⁾。1つ目は「特定の帰結をあらかじめ想定することなく」という点である。事前に戦略や達成目標を明確に設定し管理指標を設定することは、組織の異なる部門を統合しモチベーションを調整し効率的に組織を運営する側面では効果を発揮する。ただし20世紀型のこれら統制を通じた組織運営だけでは、新しい技術やコミュニケーションの環境が次々に生まれてくる状況には対

応が難しくなっている。達成すべき目標を設定することは従業員の行動を制限することにもなるため、新しいことを生み出す余地が狭められてしまうのである。創発型マネジメントでは、KPIのように事前に目標を設定することで組織を管理するのではなく、活動の場や相互作用のプロセスをデザインすることで行動を管理しようと試みられる。

このような活動の場や相互作用のプロセスをデザインするときに、2つ目のポイントである「多様な資源の結合」を考慮することが求められる。経営学ではクリエイティビティやイノベーションなど新しいものを生み出すプロセスを、結合のあり方として捉えようと試みてきた。つながりを生み出す経営資源の種類が多数あると、そこからは様々な新しい結合が生み出されることが期待できる。ブレインストーミングやプロジェクトを通じて組織の部門内、部門間のつながりをマネジメントしたり、顧客とのインターフェイスやオープンアーキテクチャーを通じて組織外の多様な主体とのつながりをマネジメントされることもある。いずれの場やコミュニケーションプロセスも、つながりの多様性を目指して設計される。

このような特徴について、國部ほか（2019）では2つの側面から創発型責任経営を支えるマネジメントの仕組みについて考えている。ひとつは本業とCSR活動の関係の調整についてである。創発型責任経営は社会的な課題と社内の経営リソースを結びつけることで新たな価値創造を生み出す可能性を秘めている。そのため本業とCSR活動は互いに抑制しあう関係ではなく、うまく関係性を調整されるべき対象となる。もうひとつは創発型責任経営を通じてより効果的に新しい知の探索が進むためのマネジメントについてである。

4. 創発型責任経営における従業員の主体性

前節までで議論してきた従業員の主体的な参加によるCSR活動の実践について、本節では國部ほか（2019）で提唱されている創発型責任経営を参考に課題を検討する。そこではオム

ロン、ブリヂストン、丸井グループ、ヤフー、三菱重工グループの5社の事例を通じて従業員の主体性に基づくCSRマネジメントのモデルを示すとともに、創発型責任経営のためのマネジメントのデザインやオペレーションが紹介されている。

5つの企業事例をベースに創発型責任経営として、CSR活動と本業の関係について2つのパターンが紹介されている。ひとつは通常業務を行なっている広く一般の従業員が兼業で業務に関連する社会課題に取り組んだり、組織のリソースを活かしながら社内課題の解決を進めるパターンである。オムロンやブリヂストンでは企業理念を実践する活動を表彰する制度を運用しており、それらに応募される活動には多くの従業員主導のCSR活動が含まれている。例えば2018年に表彰を受けたブリヂストン・インディアの事例では、地域コミュニティとのトラブルを解消するために学校の建設などコミュニティ支援を実施し、地域社会でのレピュテーションが向上する事例が紹介されている（國部ほか、2019）。もうひとつはCSR部門内の専門の担当者が、社会課題が生じている現場に入り込み問題解決の道筋を作り上げ、その後、社内のリソースを動員し活動を継続させるパターンである。ヤフーの石巻ベースの事例では震災直後に活動の拠点を立ち上げ専門のスタッフが現地に移住し現在では地域振興の活動を行なっている（國部ほか、2019）。

いずれのパターンの場合でも、従来は会社で働く自分の責任として捉えられてこなかった問題に取り組むべき課題として認知していくという側面と、人員やノウハウなど会社内で培われたリソースを問題解決に動員するという側面がみられた。このような課題の認知と、対応する資源の動員という創発型責任経営の活動のプロセスについて、國部ほか（2019）では両利きの経営の視点からマネジメントのあり方として整理している。

両利きの経営は、知の探索と知の深化のかじ取りを通じてイノベーションマネジメントを理解するための枠組みである（Andriopoulos and Lewis, 2009）。たとえば新製品や新技術を開発

する R&D の活動や新しいビジネスモデルのアイデアを見つけ出す「知の探索」のプロセスと、既存の経営資源をもとにビジネスを発展しようとする「知の深化」の両方の活動のバランスを取り、またそれぞれを連携しようとするマネジメントの考え方である。ただし新しいものを生み出そうとする知の探索のプロセスは不確実性が高く、経済的にも時間的にも人的にもコストがかかる。そのため企業は知の探索を怠りがちになり、企業の活動はしばしば不確実性が少ない知の深化に傾斜しがちとなる（入山，2015）。

CSR への取り組みは環境問題や社会課題など人類の抱える問題に目を向けることで、社員が通常の業務活動に従事するだけでは目を向けることがない会社と社会との接点に気がつく機会でもある。そのため創発型責任経営のように従業員が主体的に環境問題や社会課題と会社との間に新しい接点を見つけ出そうとする試みは、従業員の視点を新しい世界へと広げていく知の探索のプロセスとして機能する。

たとえば國部ほか（2019）でも取り上げられている丸井グループは、LGTB に関する取り組みとして就職活動をするうえで自分にあったスーツの選択に困っているトランスジェンダーの人たち向けの試着イベントを開催した¹⁵⁾。これにより LGBT への従業員の理解が進み接客が変化するだけでなく、商品のサイズ展開の拡張などこれまで認識されていなかった顧客層が新たな活動の対象となった。

知の探索を通じて従業員が新しい視点を獲得していく組織活動のプロセスは、既存の経営資源を蓄積させていく知の深化のプロセスとバランスさせることで組織はより大きな効果を期待できる。両者のバランスを取るにはマネジメントの考え方が必要で、新しい課題の探索と既存のリソースを結びつけていくのかについて両利きの経営が参考にされている。両利きの経営のためのマネジメントのデザインの例として入山（2015）はニューヨークタイムズの事例を参考に、第一に知の探索のために新しい事業を模索する組織を設定しその独立性が重要であること、第二に知の探索をする主体を既存の部署か

ら孤立せず知見や資源を活用しあえるように経営層は両者の統合と交流を促すことが重要であることを指摘している。創発型 CSR の実践の新しい活動のための組織と考えると、従業員が主体的に参加する CSR への取り組みのマネジメントを考える参考とすることができる。

まず知の探索のための組織の独立性について、創発的に取り組む組織を空間的、時間的に通常の業務から一定程度、独立させて運営しているマネジメントが必要であることが指摘されている（國部ほか，2019）。たとえばヤフーの石巻ベースの活動¹⁶⁾は地理的にも本社と離れ、所属するメンバーが自分たちで課題を見つけ、それを解決する方法を自由に模索できる空間が設定されていた。特に fisherman Japan の活動に関しては一部のスタッフは役員や職員を兼務している。それにより現場での課題や状況をより深く共有できるようになっている。自社に所属する人材を社外に出して活動させることは日本の企業が採用する知の探索のひとつの方法であり（入山，2015）、ヤフーの事例では fisherman Japan に所属することで社会課題への理解がより広く、深くなっていった。

次に知の探索をする主体と既存の部署との統合と交流のためのマネジメントが両利きの経営を実現するためには重要となる（國部ほか，2019）。丸井グループの事例では手挙げ式で参加した公認プロジェクトの若手メンバーをサポートする管理職グループが形成され、プロジェクトと通常の業務の関係を調整していた。

創発型責任経営経営を実践する企業は、一方で CSR 活動の主体となる従業員を既存の事業活動から時間的、空間的に独立性を担保することで自律性の高い活動をする環境を整えていた（國部ほか，2019）。これにより従来の組織活動のなかでは認知されてこなかった社会課題に関する知見が創発型の CSR 活動のなかで模索され、組織にとって効果的な知の探索のプロセスとして機能していた。他方でそれらの活動は既存の事業活動や会社の組織から孤立したわけではなく管理職への理解や社内での重要性を共有することで通常の組織との統合のプロセスも備えていた（國部ほか，2019）。新しく見つけ

出された社会課題の解決に既存の経営資源を活用できるように組織体制をデザインすることで、知の探索と知の深化のバランスの取れるようにマネジメントが試みられていた。

5. 創発型責任経営と従来型 CSR のマネジメントの違い

最後に、このような知の探索のマネジメントと、通常のトップダウン型で社内のアカウンタビリティを重視する CSR のマネジメントとの関係について検討してみよう。全社の CSR 活動の目標を設定しそれぞれの部署は CSR 担当部署から指示され決められた活動をこなしていく従来からあるトップダウン型の CSR 活動は、活動内容が均質化されていて効率的に活動を進めていくことができる利点がある。人員が限られたなかで活動を展開するために、コスト効率よくアカウンタビリティを遂行していくためのモデルであるといえる。これに対して創発型責任経営のモデルとして現場の従業員が主体的に CSR 活動に取り組む状況では、従業員が自分でやるべきことを模索する分、このようなプロセスに参加した従業員の人件費など会社にとってコストはかかる。

近年の経営学の研究はこういったある種のクリエイティビティのマネジメントのためには、Key Performance Indicators (KPIs) を用いた管理に対して否定的である。創発の定義のなかに帰結が予期しにくいという要素が含まれているように、管理するマネジャーにとって従業員の活動とその結果の因果関係を十分に捉えることが出来ないため事前に目標を設定する評価には馴染まない。むしろ他部門や外部との積極的なコミュニケーションや組織へのロイヤリティなどを主観的に評価することが効果的であることが指摘されている (Grabner and Speckbacher, 2016)。これは 20 世紀型の統制型のマネジメントから、プロセスの設計を重視する国領 (2011) のアイデアを補完するものであるといえる。

また BSC などの複数の指標で評価する手法の利用も普及しているが、効率性と創造性の指標を同時に併用することは作業のパフォー

スを低下させることも指摘されている (Kachelmeier et al, 2008)。特にインセンティブシステムと連携させ外的なモチベーションを引き出そうとする仕組みはこれらの活動のパフォーマンスを低下させる危険性さえも指摘されている (Shalley et al., 2000 など)。ただ KPIs を上司と部下のコミュニケーションの活性化を図る目的で利用することで、新しく生まれたアイデアをパフォーマンスへとつなげるプロセスでは有効であることが示されている (Bisbe and Otley, 2004)。

そのため知の探索のマネジメントのためには、PDCA サイクルをベースとする考え方とは別のアプローチを検討する必要がある。このとき重要になることが創発型責任経営に参加する従業員が活動する環境をデザインすること (場の設計) と、従業員のやりたい気持ち (内的なモチベーション) を育むことである。まず従業員が活動する環境について、国領 (2012) はプラットフォームとして活動ためのプロセスやインターフェイスを組織で共有することで協働を促進するコミュニケーションの基盤を設計し、創発的な価値を生み出すためのマネジメントの考え方を提示している。

特に創発の概念は CSR のミクロ的基礎の議論が捉えようとする組織のなかの個人の不均一性に着目する視点も提供する (Felin et al., 2015)。従来のマクロ組織論の理論は、構造やルーティン、文化、ケイパビリティなど集合的なによって現象を説明しようとするために、組織のなかの個人を均質的なものとして捉える傾向にあった。しかしながら創発の概念が強調するように、組織は個人の単純な集合体というよりは、相互にインタラクションしながら組織に変化を生み出すような集合体であるといえる (Barney and Felin, 2013)。このインタラクションのデザインこそが、創発型責任経営には求められている。

そして従来型の CSR マネジメントに、創発型責任経営を付加していくためには、組織変化の側面についても検討する必要がある。CSR を通じて生み出される新しいアイデアを実践するために組織変化をサポートすることが求めら

れる。創発型責任経営をマネジメントするための場の設計には新しいアイデアを促すフェーズだけでなく、それらのアイデアを実践するフェーズでも配慮することが必要となる。CSR活動はこれまで自社の対象となってきた活動に新しく始めたり、環境や社会といったしばしば経済活動と対立する要素を組織のなかに取り込むことになる。それらは組織の活動や、場合によっては体制を変化させることも必要となり、従業員主体でCSR活動に取り組む場合には新しく生み出されたアイデアを実践できるように組織が変化するプロセスをサポートする工夫も必要となる。

6. 創発型責任経営と多様性

本稿ではCSR活動について、従業員が主体的に参加することのマネジメント上の意義について考察してきた。先行研究はCSR活動が企業の財務業績に影響を与えるプロセスに、レピュテーションなどのステークホルダーの主観的な判断や価値評価が反映されていることを示唆している (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007)。加えてCSR活動を評価する主体として外部のステークホルダーだけでなく、企業内部のステークホルダーである従業員に与える影響についても検討することの重要性も指摘されてきた (Aguinis & Glavas, 2013, 2019)。自社のCSR活動への認知は、働きがい (Aguinis & Glavas, 2019) やOCB (Chun et al., 2013) に影響を与えることが指摘されているし、それらが組織レベルの財務業績にも影響することも指摘されている (Farooq et al, 2017)。

特に従業員は企業のCSRを独立した立場から評価するだけでなく、彼ら自身のその活動の主体でもある。ましてや組織のような無機質なものは責任の主体にはなり得ず、人こそが責任を負うことができる。CSR活動は戦略レベルでの決定事項であると捉えると、その主体は経営トップばかりに偏って解釈されるが (Jackson, 2012)、現場で実際に経営活動に携わる個々の従業員もその主体となりうると考えられる。ましてやCSRへ主体的に参加したり、

自身の自由裁量が許されることは従業員に与えるポジティブな影響も大きくなることも期待される。

こうしたCSR活動における従業員の主体性の問題について、責任の概念に立ち返りその理論的な基盤を明確にするとともに (國部, 2017; 國部ほか, 2019)。創発の概念 (國領, 2011) や両利きの経営 (入山, 2015) といった知識創造の議論を参考にマネジメントのあり方を検討してきた。國部ほか (2019) で創発型責任経営として提案されているように、従業員の主体的なCSRへの参加は、従来は組織の活動の対象として認識してこなかったことへマネジメントやビジネス活動を広げることであり、知識創造のプロセスにおける知の探索として機能することが期待される。そのため知識創造のマネジメントのアプローチを応用することで、効果的に活動を展開していくことが期待される。

注

- 1) 本研究では論文のなかで直接的にCSRという用語を用いている研究に加えて、企業の倫理的な行動に関する議論を展開している論文 (e.g. Chun et al, 2011) などについても互いに影響を及ぼしているため、同じ文脈の研究として位置付けて論じている。
- 2) Schnietz and Epstein (2005) の研究では1999年にシアトルで起きたWTOに対する抗議運動といった個別の企業とも関わりのある社会課題を取り上げイベントスタディを行なっている。
- 3) 企業のCSR活動への取り組みが投資家の行動に与える影響の一つとして保険効果が指摘されている (Shiu and Yang, 2016; Godfrey et al, 2009 など)。たとえばShiu and Yang (2016) は、長期的にCSR活動へ取り組んでいる企業は、そうでない企業と比べネガティブなイベントが発生したときに株価や社債の価格の低下を免れていることが指摘している。ただしその効果は、連続してネガティブなイベントが発生すると機能せず、1度

限りしか機能しないことも併せて指摘されており、制約はあるものの CSR には企業価値に対する保全効果が期待できる (Godfrey et al., 2009)。

- 4) CSR 活動が財務業績に与えるメカニズムの複雑性については他にも様々な議論が展開されている。例えば Kim et al., (2015) は、企業の CSR パフォーマンスと財務業績の関係は、企業の競争的活動のレベルに依存することを指摘している。企業の競争的活動のレベルが高いときには企業の責任ある行動が財務業績を向上させ、企業の競争的活動 (the firm's competitive-action) のレベルが低いときには企業の無責任な行動が財務業績を向上させるとしている。このとき企業の競争的活動とは、企業の競争的なポジションを向上させるための外部志向で、特定の、観察可能な競争的な活動を指している。また長期的な視点の重要性について、Ortiz-de-Mandojana, & Bansal (2015) は、CSR 活動が企業に与える影響について短期的なものだけではなく、長期的な影響に着目することの重要性を指摘している。彼女らは組織の弾力性 (Organizational resilience) に着目し、社会、環境への責任ある活動に従事する企業は、長期的な財務成果、低い財務的なボラティリティと、売上成長率を達成していることを指摘している。
- 5) ステイクホルダーも一様ではないことに対して、より効果的に関係性を構築する方法についても指摘がなされている。Bridoux & Stoelhorst (2015) は、ステイクホルダーへの対応と財務業績の関係について考察している。ステイクホルダー理論は、ステイクホルダーへ配慮することが財務業績に正の影響を与えることを指摘しており、その関係は実証的に支持されてきた。しかしながらステイクホルダーには平等性を重んじるステイクホルダーと、自己の利益を重んじるステイクホルダーの両方によって構成されるため (Bridoux & Stoelhorst, 2015)、特に自己の利益を重んじるステイクホルダーとは arms-length な当事者間の対等な取引を重視することがよりステイクホルダーにアピールすると考えられる。
- 6) CSR 活動が財務業績に与える影響について、分析の結果は CSR 活動をどのように評価するにも依存している。各種のインデックスなど同じ基準で第三者によって評価されるものは財務業績に影響を与える傾向が指摘されているが (Orlitzky et al., 2003)、企業の自主的な情報開示は市場からの評価に対して貢献していないことが指摘されている (Cho and Patten, 2007; Cho et al, 2015 など)。むしろ CSR に関わる情報開示は企業が正統性を獲得するために利用される傾向にあり 1970 年代と比べ 2010 年代には情報開示の量や内容の豊富さは格段に高くなっているが、サイズが大きかったり、化学メーカーなど環境に敏感な産業に属していたり、サステナビリティパフォーマンスが悪い企業が企業の正統性を獲得するためにステイクホルダーからの批判をかわす目的で積極的な情報開示が行われていることが示唆されている (Cho et al, 2015)。また企業の印象操作の方法も、ビジュアル表現 (Cho et al., 2012) や言語表現 (Cho et al., 2010) といったように、多様な手段があることも指摘されている。
- 7) 台湾や南アフリカなど一部では企業の CSR 報告書の発行を義務付けているところもあるが、日本やアメリカ、EU を含む多くの国や地域で CSR 情報開示自体は推奨されていたり、求められていても、発行が CSR 報告書の発行は明確には義務付けられていない。また EU において CSR は企業が社会問題および環境問題を事業活動およびステイクホルダーとの相互関係に自主的に統合する概念として定義されているように (欧州委員会、2002)、CSR は企業がどのような方法で社会に対して責任を果たし、それをどのように報告するのか、自主性を尊重している。そのためアメリカを中心に Sustainable Accounting Standards Board が設置されるなど、制度化、標準化の試みはあるものの、あまり積極的な支持は得られていない。
- 8) 企業の CSR 活動が財務業績に結びつくためにはレピュテーションの獲得が重要となるため、CSR を通じて価値を創造するためには投資家や消費者、その他のステイクホルダーから活動を適切に

評価される必要があり、そのためにはうまく情報を伝達し、コミュニケーションをとる必要がある。しかしながら開示された情報が実態としての活動が伴っていないければ、それはウォッシングとして批判の対象になる。最も有名なものがグリーンウォッシングとして環境活動に関連するウォッシングであるが、近年はSDGsに関連して、SDGsウォッシングの危険性も懸念されている。このような情報開示の問題に対して、Wickert et al., (2016) は、大規模企業のコミュニケーションギャップ（シンボリックに上手に伝えることが強調され、組織の重要な構造や活動には変化が少くないこと）と、小規模企業のコミュニケーションギャップ（コミュニケーションが軽んじられ、実際の活動が重視される）を理論化している。

このようなコミュニケーションの問題の一因には、CSRを通じたコミュニケーションが多様な目的のために実施されることにもあると考えられる。Crane & Glozer, (2016) はCSRのコミュニケーションの目的として、大きく次の6つに分類することができるとしている。それらはステイクホルダーのマネジメント、イメージ向上、正統性とアカウンタビリティ、態度や行動の変化、理解の形成、そしてアイデンティティや意味の形成である。

- 9) Klein (2001) や Royle (2005) の研究における外向き、内向きは活動の対象を指しており、レピュテーションや消費者に関連する活動を外向き、従業員に関連する活動を内向きと位置付けている。これらの研究以外にも内外のCSRの視点として、Hawn & Ioannou (2015) は、コミュニケーションなど外向きに情報発信する活動と、CSRトレーニングなど内向きに活動のレベルを向上させるための活動の推進状況を比較している。これによると企業は外部のCSR活動と比べ内部のCSR活動をより積極的に取り組んでいるとともに、そのギャップが大きくなると市場価値（トービンのQ）が低下することが指摘されている。
- 10) 個人のレベルに着目したCSR研究においても、

戦略論や組織論で注目を集めているミクロ的基礎（micro foundation）という考え方が応用され始めている（Jones et al, 2017 など）。CSRは個人の倫理観に関連するものであるため、その影響や組織に与えるメカニズムを理解するためには個人（＝ミクロ）のレベルで分析していくことが有効である。しかしながら個人の反応のみを分析していても、経営意思決定としてCSRに取り組むべきであるのかどうかという問題に対しては貢献が不明なままである。ミクロとマクロの対立構造のなかで理論構成を考えると、CSRの問題も一方でCSRは倫理的問題を孕むため個人のレベルでの分析が必要になること、他方でCSRが企業のパフォーマンスに与える分析が必要になることが、連携されないまま残されてしまう。

ミクロ的基礎とは、組織が個人によって構成されていることに着目し、組織や戦略における議論のなかで看過されてきたミクロの問題にアプローチするものである（Felin and Foss, 2005）。構造やルーティン、文化、ケイパビリティなど集合的な（collective）概念によって見失われてきた個人の視点を見直そうとするものである。従来のマクロ組織論の理論は、組織のなかの個人を均質的なもの（heterogenous）として捉える傾向にあり、それにより集合的な要因が強調されすぎてきた問題を克服しようとするものである（Felin et al., 2015）。これにより組織の行動とその結果といった組織レベルの現象に対する組織の個人レベルの要因の影響について明らかにしようとするものである。

- 11) 組織に影響を与える個人にはマネジャーや一般の従業員だけでなく、経営者も含まれる。CSRの領域でも上位階層理論（Upper echelons theory）（Hambrick & Mason, 1984）を用いて経営幹部の経験や価値観が組織の意思決定に反映されることやそのメカニズムへの理解を試みる研究が蓄積されている。経営幹部の経験や価値観が組織の意思決定に反映されることを指摘している。例えば経営者の性格について、Petrenko et al., (2016) は、CEOのナルシズムとCSRの関係に着目して

いる。彼らの分析では CEO のナルシズムは CSR 活動のレベルと正の関係を、しかしながら CSR 活動が企業業績に与える影響とは負の関係を持っていることを指摘している。Tang et al., (2015) は、CEO の傲慢さ、過剰な自信は CSR 活動を低下させ、企業の無責任な活動を助長することを指摘している。ただその効果は、企業がステイクホルダーからの資源に依存しているときは緩和される。Kang (2016) では CEO の退社が近くなると CSR 活動へ消極的になることが示された。しかしながらこの傾向は、CEO が高齢で、またその後、取締役として同じ企業に在籍する場合、つまり労働市場からのプレッシャーにさらされていない場合には緩和されることも併せて示されている。

- 12) 実際には実務的には CSR 部署などのスタッフ部門が活動や方針の計画を立案し、報告を受けた経営トップや取締役会などで承認する形式を取る企業も多いと考えられる。しかしながら経営トップのコミットメントや本気度に違いはあれ、日本でも多くの企業で最終的に承認し活動の意志決定する権限は経営層に属していると考えられる。
- 13) 創発とは、もともとは自然科学の用語であり、全体を構成する主体の相互作用によって個別の特性からは予期していなかった特性が現れること、またそのような相互作用が繰り返されることを意味している。水は酸素分子と水素分子によって構成されるが、水が持つ特性は酸素分子や水素分子の特性に還元することはできない。酸素分子と水素分子が結びつくことで、水としての新しい特性が創発される。
- 14) 本節は國部ほか (2019) で議論された内容をベースに國領 (2011) の提案するマネジメントの特徴について整理している。
- 15) 日本経済新聞「丸井グループ、LGBT 学生に就活スーツ指南」2017/2/25 を参証。
- 16) 企画ラボ WEB 記事「ヤフーの社員だからこそできること、やるべきことがある！ヤフー株式会社、長谷川琢也さん (フィッシャーマンジャパン発起人)」<http://plnrs.me/labo/kikakujin/11419/>

を参証

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP18H03824, JP18KK0367, JP18K12902 の助成を受けたものです。

参考文献

- 入山章栄 (2015) 「「両利き」を目指すことこそイノベーションの本質である」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』
- 國領二郎編 (2011) 『創発経営のプラットフォーム～協働の情報基盤づくり～』日本経済新聞社。
- 國部克彦 (2017) 『アカウントビリティから経営倫理へ：経済を超えるために』有斐閣。
- 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019) 『創発型責任経営：新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版社。
- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and decision economics*, 29(6), 489-502.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332.
- Akreml, A. El, Roeck, K. De, & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management* 44(2), 619-657.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. 2006.

- Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, (59), 849-857.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management review*, 33(3), 794-816.
- Barney, J. A. Y., & Felin, T. (2013). What are microfoundations?. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Bebbington, J., Gray, R., Hibbitt, C., & Kirk, E. (2001). *Full cost accounting: An agenda for action* (No. 73, p. 172). London: Certified Accountants Educational Trust.
- Bisbe, J., & Otle, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European law journal*, 13(4), 447-468.
- Bozzolan, S., Cho, C. H., & Michelon, G. (2015). Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case, *Journal of Business Ethics*, 126, 143-165.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012). Impression Management in Sustainability Reports: An Empirical Investigation of the Use of Graphs, *Accounting and the Public Interest* 12, 16-37.
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten, D. M., Roberts, R. W. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(1)14-35. (2015). CSR disclosure: the more things change ...?
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note, *Accounting, Organizations and Society*, 32, 639-647.
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). Accounting, Organizations and Society The language of US corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance?: The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Donia, M. B. L., & Tetrault Sirsly, C. A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations, *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and

- organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi - experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183.
- Glavas, A. (2016a). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review, *Frontiers in Psychology*, 7(February), 1-13.
- Glavas, A. (2016b). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work, *Frontiers in Psychology*, 7(May), 1-
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31-42.
- Hafenbrädl, S., & Waeger, D. (2017). Ideology and the micro-foundations of CSR: Why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1582-1606.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in psychology*, 8, 520.
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E., & Williamson, M. G. (2008). Measuring and motivating quantity, creativity, or both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341-373.
- Kang, J. (2016). Labor market evaluation versus legacy conservation: What factors determine retiring CEOs' decisions about long-term investment? *Strategic Management Journal*, 37(2), 389-405.
- Kim, K. H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118.
- KPMG International (KPMG). (2008). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. Amstelveen, The Netherlands: KPMG International.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8: 57-125.
- McDonnell, M. H., King, B. G., & Soule, S. A. (2015). A dynamic process model of private politics: Activist targeting and corporate receptivity to social challenges. *American Sociological Review*, 80(3), 654-678.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Research Notes and Communications Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 21(January 1999), 603-609.
- Mc Williams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social

- responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, 403-441.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Royle, T. (2005). Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*, 14, 42-55
- Schnietz, K. E., & Epstein, M. J. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis, 7(4), 327-345.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Sharma, D., Borna, S., & Stearns, J. M. 2009. An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness. *Journal of Business Ethics*, (89), 251-260.
- Shiu, Y. M., & Yang, S. L. (2017). Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance - like effects?. *Strategic Management Journal*, 38(2), 455-470.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F., & Amabile, S. (2017). "More than words" : Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27-37.
- Stuebs, M. (2010). Business Reputation and Labor Efficiency , Productivity , and Cost, 265-283.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338-1357.

