



企業のCSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの研究

金, 幸弘

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2017-03-25

(Date of Publication)

2018-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6839号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006839>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業の CSR 経営におけるマネジメント・
コントロール・システムの研究

2017年01月20日提出

神戸大学大学院経営学研究科

國部克彦 研究室

経営学専攻

学籍番号 128B105B

氏名 金 宰弘

企業の CSR 経営におけるマネジメント・
コントロール・システムの研究

神戸大学大学院経営学研究科

博士論文（2017年）

氏名：金 宰弘

目次

第1章 序論	1
第2章 マネジメント・コントロール・システム研究の展開	7
2.1 マネジメント・コントロール・システム研究のレビュー	7
2.1.1 マネジメント・コントロールの概念	7
2.1.2 マネジメント・コントロール・システム研究への拡張	9
2.1.3 マネジメント・コントロール・システムの分析フレームワーク	12
2.2 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究のレビュー	16
2.2.1 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの概念	16
2.2.2 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の分類	17
2.3 サステナビリティ・コントロール・システム研究の課題	25
第3章 本論文における分析フレームワークと研究方法	28
3.1 本論文における分析フレームワーク	28
3.2 本論文における研究方法	30
第4章 CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム： 日本企業の事例研究	33
4.1 事例企業の選定とデータ収集	33
4.1.1 事例企業の選定	33
4.1.2 データ収集	34
4.2 CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの活用	35
4.2.1 B社の事例	35
4.2.2 D社の事例	38
4.3 コントロール・システム間の相互関係	41
4.4 小括：事例研究での発見事項と考察	43

第5章 CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの活用が	
組織パフォーマンスを促進するメカニズム：質問票調査に基づく実証研究....	45
5.1 仮説設定と分析モデル.....	46
5.1.1 主要変数の概念.....	46
5.1.2 仮説設定.....	51
5.1.3 分析モデル.....	61
5.2 変数の定義と測定.....	62
5.2.1 制度的プレッシャー.....	62
5.2.2 SMCS.....	63
5.2.3 組織ケイパビリティ.....	66
5.2.4 組織パフォーマンス.....	67
5.3 データ収集と分析方法.....	69
5.3.1 調査対象の選定.....	69
5.3.2 質問票の作成プロセス.....	69
5.3.3 質問票の発送と回収.....	70
5.3.4 分析方法.....	70
5.4 実証分析.....	71
5.4.1 サンプル・データの特徴.....	72
5.4.2 各変数の記述統計量.....	79
5.4.3 測定変数の信頼性と妥当性の検討.....	83
5.4.4 研究仮説の検証.....	88
5.5 分析モデルにおけるコンテキスト要因の影響.....	100
5.5.1 産業の影響.....	100
5.5.2 企業規模の影響.....	103
5.5.3 組織文化の影響.....	105
5.5.4 環境不確実性の影響.....	107
5.5.5 ステイクホルダーの影響.....	109
5.5.6 経営者スタイルの影響.....	111
5.6 小括：質問票調査での発見事項と考察.....	113
第6章 結論.....	115

参考文献.....	120
巻末付録 A インタビュー調査の質問票.....	131
巻末付録 B 質問調査票の質問票.....	132
巻末付録 C 協力企業一覧.....	140

第1章 序論

1987年にWCED (World Commission on Environment and Development)が「我々の共通の未来(Our Common Future)」で、持続可能な発展(sustainable development)を「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような開発(WCED, 1987, p.46)」と定義して以降、サステナビリティの概念が広く認知されてきた(Bennett *et al.*, 2013)。さらに、Elkington (1997)によって「トリプル・ボトム・ライン(Triple Bottom Line, TBL)」が言及されて以降、環境汚染、人権、貧困などの環境および社会問題に対する企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility, 以下CSR)が求められ、企業経営の新しいパラダイムとしてCSR経営が行われてきた。

様々なステークホルダーの環境および社会問題への関心が高まるにつれて、2010年11月にCSR経営に関する国際規格であるISO26000が発行され、CSR経営に大きな関心を集めており、経済的活動だけではなく環境的・社会的活動も同時に展開している企業が増加してきた。今日の企業は、CSR経営を単に慈善的活動ではなく、競争優位を占める戦略的観点から認識しはじめている。そこで、企業はCSR活動を効果的かつ効率的に実行するために、経済的利益に加え、環境的・社会的利益にも貢献できるCSR戦略を策定し、CSR経営に従業員の積極的な参加を促進する様々なコントロール・システムを活用しながら、企業の持続可能な発展を図っている。それでは、CSR経営を成功させるために、企業はどのようなコントロール・システムを活用しているのだろうか。

長い間、企業は戦略を効率的に遂行するために「マネジメント・コントロール・システム(以下、MCS)¹」を活用しており、管理会計分野ではMCSに関する研究が多く行われてきた。MCSに関する先行研究では、組織目的に従業員の行動を促進させるために、企業は企業環境に応じて複数のコントロール・システムを適切に組み合わせて活用する必要があると指摘されている(Ouchi, 1979)。企業は企業目標を達成するために、業績評価、予算管理、インセンティブなどの複数のコントロール・システムを活用しており、それらのコントロール・システムの効果的かつ効率的な活用が組織パフォーマンスを向上させると多くの研究から示されてきた(Bedford, 2015; Bedford and Malmi, 2015; Henri, 2006; Kruis *et al.*, 2016; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Simons, 1995; Widener, 2007)。企業戦略を効率的に遂行させるために、

¹ 本論文では、MCSを個別のコントロール手段ではなく、複数のコントロール手段が含まれているパッケージとして説明する。

企業では会計情報システムだけでなく、計画、コントロール・システム、組織デザインなどを同時に考慮し、それらの組み合わせが組織パフォーマンスを可能とするのである。そこで、それぞれのコントロール・システムは分離するのではなく、パッケージとして機能するため、企業戦略の実行において、それらをどのように統合するのかが重要な課題として認識され、はじめてパッケージとして MCS の活用を言及した(Otley, 1980)。

複数のコントロール・システムで構成される MCS を分析対象とする研究では、MCS を構成する個々のコントロール・システムは独立して機能するのではなく、他のコントロール・システムと相互補完的に機能しているため、MCS をパッケージとして捉え、それぞれのコントロール・システム間のバランスが、組織ケイパビリティ(organizational capabilities)や組織パフォーマンスに影響を与えると主張されている(Henri, 2006; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Mundy, 2010; Simons, 1995; Widener, 2007)。そこで、マネジャーは個々のコントロール・システムの役割だけでなく、関連し合うコントロール・システム間の関係を理解しないと、企業に有害な副作用を招く恐れがある(Merchant and Van der Stede, 2007)。

同様に、企業の CSR 活動を効果的かつ効率的に実行するためには、CSR 活動に従業員を参加させることが必要となるため、企業の CSR 経営にも MCS の活用は役立つであろう。実際に、CSR 戦略の遂行において、企業は特定の管理システムだけでなく、予算管理システム、リスク管理システム、業績評価システム、報酬管理システムなどの様々なコントロール・システムを同時に活用していることが、事例研究を通じて示されている(Arjaliès and Mundy, 2013; Crutzen *et al.*, 2013; Mersereau and Mottis, 2011)。従来では CSR 戦略を効率的に実行するために、MCS がどのようにデザインされているのか、また企業は MCS をどのように活用しているのかなどを明確にした研究はほとんど行われてこなかったが、最近、海外ジャーナル²では、CSR 経営に MCS の活用可能性を議論しようとする研究が増えつつある(Berry *et al.*, 2009; Ditillo and Lisi, 2014; Gond *et al.*, 2011; 2012; Lueg and Radlach, 2016)。

コンティンジェンシー理論に基づいた MCS 研究では、コンティンジェンシー要因が組織の MCS デザインに影響を与え、さらに、コンティンジェンシー要因と MCS の相

² 会計分野では、*Accounting, Auditing and Accountability Journal* (AAAJ), *Accounting, Organizations and Society* (AOS), *Critical Perspectives on Accounting* (CPA)のジャーナルにサステナビリティ研究が多く掲載されているが、特に管理会計ジャーナルである *Management Accounting Research* (MAR)の2013年の特集号、*Journal of Management Accounting Research* (JMAR)の2016年特集号では、企業がサステナビリティ活動を行うために、どのような MCS が活用されているのかを分析した研究が掲載されている。

相互作用や、MCS を構成するコントロール・システム間の相互関係などが組織パフォーマンスに影響を与えると論じた(Otley, 1980)。効果的かつ効率的な MCS をデザインするためには、MCS に影響を与える要因、MCS を構成する個々のコントロール・システム間の関係、MCS が組織パフォーマンスを促進するメカニズムなどを理解することが必要となる。同様に、CSR 経営を成功させる MCS をデザインするためには、CSR 経営における MCS の活用に影響を及ぼす要因、CSR 経営における MCS を構成するそれぞれのコントロール・システムの役割および関係、CSR 経営における MCS の活用が組織ケイパビリティや組織パフォーマンスを向上させるメカニズムなどを明らかにすることが重要である(Ditillo and Lisi, 2014; 長野, 2015)。

したがって、本論文では、CSR 経営に従業員の行動を合致させるために、マネジャーが活用する全てのシステムを「サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム(以下、SMCS)³」と名付け、Simons (1995)のコントロール・レバー(Lever of Control, 以下 LOC)を分析視角として、日本企業の CSR 経営における SMCS の活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることを目的とする。そのため、本論文では、上記の研究目的に基づき、以下の研究課題を検証していく。まず、「研究課題①：日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」を分析する。企業の CSR 経営における SMCS 活用の実態を明らかにすることで、CSR 経営に従業員を参加させるためにどのようなコントロール・システムが必要であるのが確認でき、企業環境に適合する SMCS デザインを可能とする。

次に、SMCS に関する先行研究では、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響、経営者のコミットメントなどの影響要因が、CSR 経営および SMCS 活用に影響を与えることが示されている(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; Pondeville *et al.*, 2013; Wijethilake *et al.*, 2016)。しかしながら、企業の CSR 経営が環境・社会問題に関する法律・規制・規範などの制度的要因の影響を受けているにもかかわらず、それらの制度的要因が SMCS 活用にどのように影響を与えるのかはまだ明らかにされていない。SMCS 活用に影響を及ぼす制度的要因を把握することは、企業の効率的な SMCS デザインだけではなく、規制機関による CSR 関

³ 本論文では、MCS と同様に、SMCS を CSR 経営の実行に活用される、個別のコントロール手段ではなく、複数のコントロール手段が含まれているパッケージとして捉える。特に、先行研究では、本論文の研究対象であるパッケージとして SMCS を SCS (sustainability control systems)とも呼ばれるが(Gond *et al.*, 2011; 2012)、本論文では SMCS に統一して使用する。

連制度および政策の形成にも貢献できると考えられる。SMCS 活用に影響を与える全ての要因を同時に分析することは困難であるため、本論文では、多様な要因を3つのプレッシャーの中に包含している、DiMaggio and Powell (1983)による制度的同型化の概念を使用して、「研究課題②:どのような制度的要因が SMCS 活用に影響を与えるのか」を検証する。

また、MCSに関する多くの先行研究では、MCSの適切な活用が、組織学習、イノベーションなどを通して組織パフォーマンスを促進することが示されている。特にリソースベースドビュー(Resource-Based View)に基づく先行研究では、組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティが、企業の成長可能性の向上、生産効率性の増大を促進し、組織パフォーマンスの向上に貢献できると主張したように(Barney, 1991; Shefer and Frenkel, 2005)、本論文では、「研究課題③: SMCS 活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を検証する際に、SMCS 活用の組織パフォーマンスへの直接な影響を検証する同時に、リソースベースドビューを援用して、組織ケイパビリティを通じた SMCS 活用の組織ケイパビリティへの間接的な影響も検証する。

本論文の構成は、以下の通りである。第2章では会計システムによる Anthony (1965) のマネジメント・コントロールの概念、マネジメント・コントロールの概念を会計システムだけでなく、組織構造や組織文化などまでに拡張した Ouchi (1979), Otley (1980), Flamholtz (1983)などの MCS 研究、MCS の分析フレームワークを提示した Simons (1995), Merchant and Van der Stede (2007), Malmi and Brown (2008)などの研究をレビューし、パッケージとして MCS の概念を確認する。その後、MCS 概念および MCS 分析フレームワークを CSR 経営に拡張した SMCS に関する研究を、「SMCS の影響要因」、「SMCS の活用」、「公式的な SMCS と非公式的な SMCS の関係」、「既存の MCS と SMCS との統合」の4つに分類して検討し、SMCS に関する研究の現状と課題を明らかにする。

第3章では、第2章で明らかにした SMCS 研究の課題に基づいた、本論文の研究目的と研究課題を分析するために、分析フレームワークとして Simons (1995)の LOC フレームワークを提示し、本論文で行う分析方法として、日本企業を対象としたインタビュー調査と質問票調査について説明する。

次に、第4章では「研究課題①日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」を分析するために、日本企業を対象としたインタビュー調査を実施する。

2015年11月から12月にインタビュー調査の許可が得られた日本企業7社の中, SMCSを構成するそれぞれのコントロール・システムの役割やそれらの関係が明確に確認できた2社を選定して, 各社におけるSMCSの活用実態を議論する。

第5章では, 第4章のインタビュー調査の結果を参考にし, 「研究課題②: どのような制度的要因がSMCS活用に影響を与えるのか」と, 「研究課題③: SMCS活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を検証するために, 日本企業1,325社を対象にした質問票調査を実施する。先行研究および第4章で分析された結果を参考に質問票調査を作成し, 質問票調査から得られたデータは, 測定変数間の因果関係および相関関係を同時に検証できる構造方程式モデルを用いて分析を行う。

最後の第6章で, 本論文における結論として, 研究課題①から③を分析した結果を要約し, 本論文が示唆することを述べる。その後, 本論文の貢献と課題を述べ, 今後の研究の方向性を提示する。

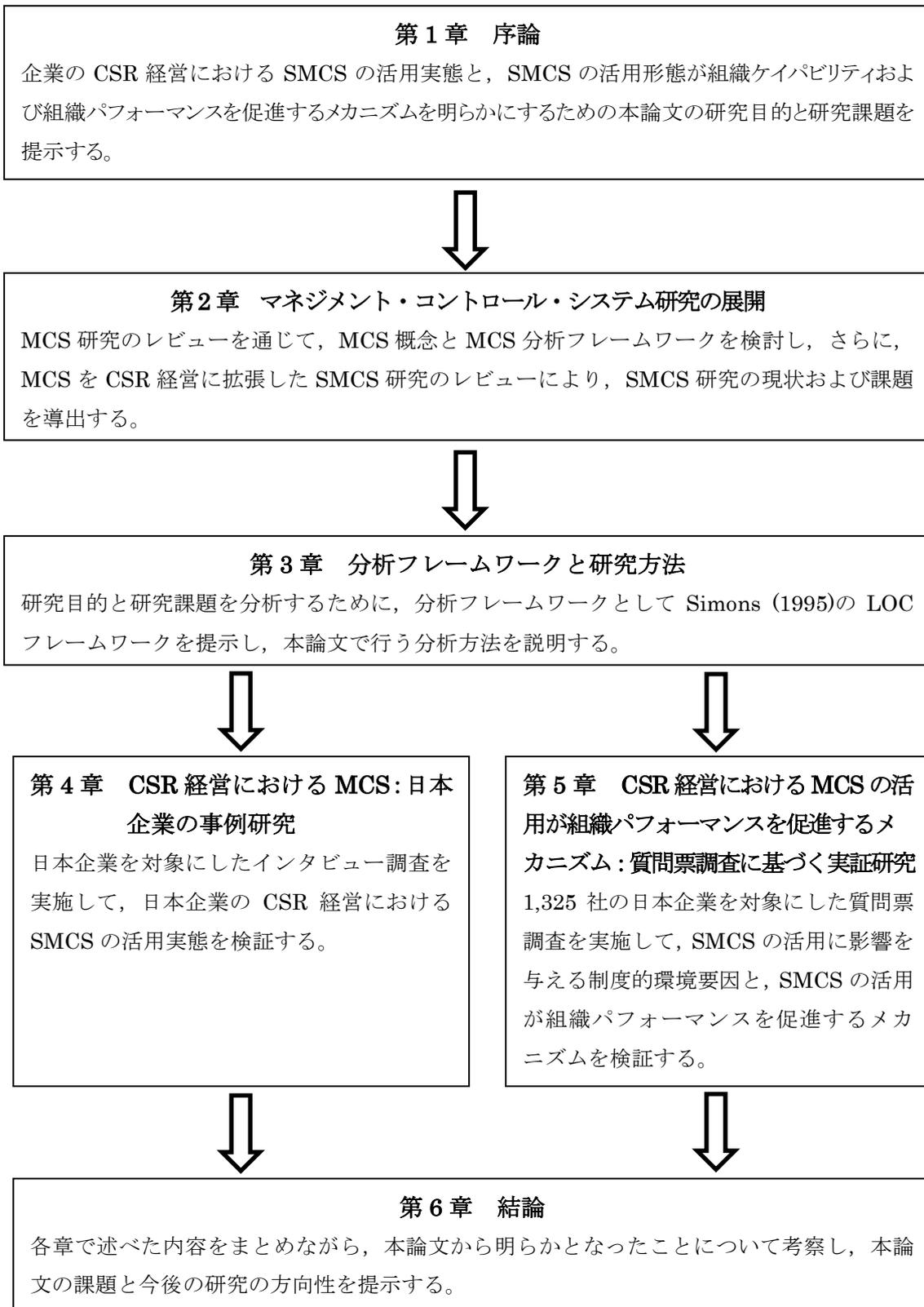


図 1.1 本論文の構成

第2章 マネジメント・コントロール・システム研究の展開⁴

企業の CSR 経営における SMCS を議論するために、第2章では、個々のコントロール・システムではなく、複数のコントロール・システムが相互に関係し合いながら作用するパッケージとしての MCS に焦点を当て、これまでの MCS の概念および研究がどのように展開されてきたのかをレビューする。その後、MCS の概念および役割を CSR 経営に拡張した、SMCS に関する研究をそれぞれ「SMCS の影響要因」、「SMCS の活用」、「公式的な SMCS と非公式的な SMCS の関係」、「MCS と SMCS の統合」というテーマに分類してレビューを行い、SMCS 研究の現状を把握し、そこから SMCS 研究の課題を導き出す。

2.1 マネジメント・コントロール・システム研究のレビュー

本論文では、企業の CSR 経営のために活用される「SMCS」を研究対象にし、SMCS 活用に影響を与える要因、SMCS が組織パフォーマンスを促進するメカニズムを分析する。そのため、SMCS の概念および SMCS に関する研究をレビューする前に、管理会計の分野における MCS について検討する。

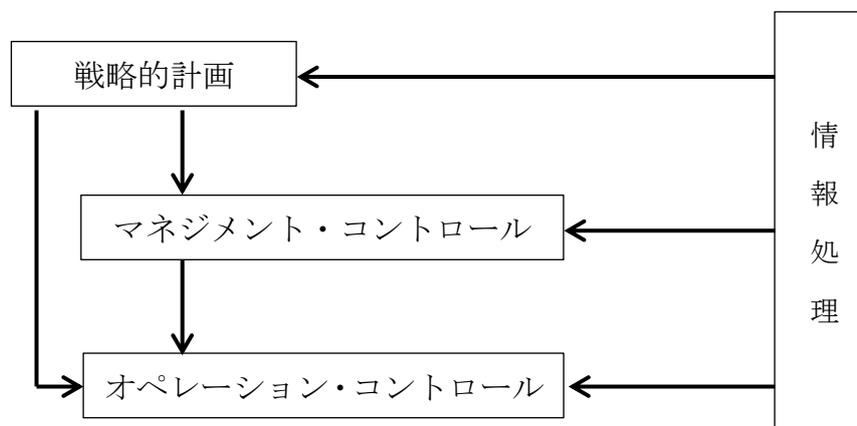
2.1.1 マネジメント・コントロールの概念

本論文における研究対象を明確にするために、まず、MCS に関する先行研究のレビューを通じて MCS の概念および定義を確認し、その後、その概念および定義を用いて、本論文における SMCS の定義を付ける。

MCS に関する多くの先行研究においては、多様な MCS の概念および定義がなされている。そのうち、最初にマネジメント・コントロールを独立の研究対象として議論したのが Anthony (1965)である(Merchant and Otley, 2007; 福嶋, 2012)。Anthony (1965)は *planning and control systems: a framework for analysis* で、計画(planning)とコントロール(control)が別々に議論されていた当時の状況に問題意識を持ち、これらの2つを同時に実現できるようなフレームワークを提示した。そこで、計画とコントロールの活用程度によって、コントロールよりも計画の活用を強調する「戦略的計画」、計画よりもコントロールの活用を強調する「オペレーション・コントロール」、計画と

⁴ 本章の記述の一部は、金(2014)を加筆修正したものである。

コントロールを同じ比率で活用する「マネジメント・コントロール」という3つのプロセスで構成されるフレームワークを提示した。以下は、Anthony (1965)が提示したフレームワークを構成する各々のプロセスである⁵。



(出所) Anthony (1965, p.22)

図 2.1 組織における計画とコントロールのプロセス

図 2.1 に示されるように、まず、戦略的計画のプロセスでは、提供される情報を活用してトップマネジメントが組織戦略および組織方針を策定する(計画>コントロール)。マネジメント・コントロールのプロセスでは、トップマネジメントが策定した組織戦略を達成するために、マネジャー(中間管理者)が詳細な計画を策定する同時に、オペレーション・コントロールに対する規則を作成する(計画=コントロール)。オペレーション・コントロールのプロセスでは、トップマネジメントが策定した組織戦略および組織方針と、マネジャーが策定した詳細な計画や規則などを同時に実行させるように、主に組織の下部に属する社員の課業をコントロールする(計画<コントロール)。上記のフレームワークは、現実に行われる活動に着目して階層的な分類を行っている点に特徴があるが(福嶋, 2012)、マネジメント・コントロールのプロセスを、戦略計画のプロセスとオペレーショナル・コントロールのプロセスから分離したことが指摘されており(Langfield-Smith, 1997)、マネジメント・コントロールが会計ベースの公式的なコントロールに限定され、その定義が狭いという指摘もある(Machin and Lowe, 1983;

⁵ Anthony (1965)のフレームワークでは、計画を「組織の目標、これらの目的の変更、これらの目的達成のために用いられる資源、およびこれらの資源・使用・処分に際して準拠すべき方針について、意思決定を行うプロセス(p.16)」として、またマネジメント・コントロールを、「マネジャーが組織目標を達成するために、効果的かつ効率的に資源を取得して使用することを確実にするためのプロセス(p.17)」として定義した。最後に、オペレーション・コントロールは「特定の課業が、効果的かつ効率的に実行されることを確実にするプロセス(p.18)」として定義した。

Merchant and Otley, 2007; Otley, 1994)。

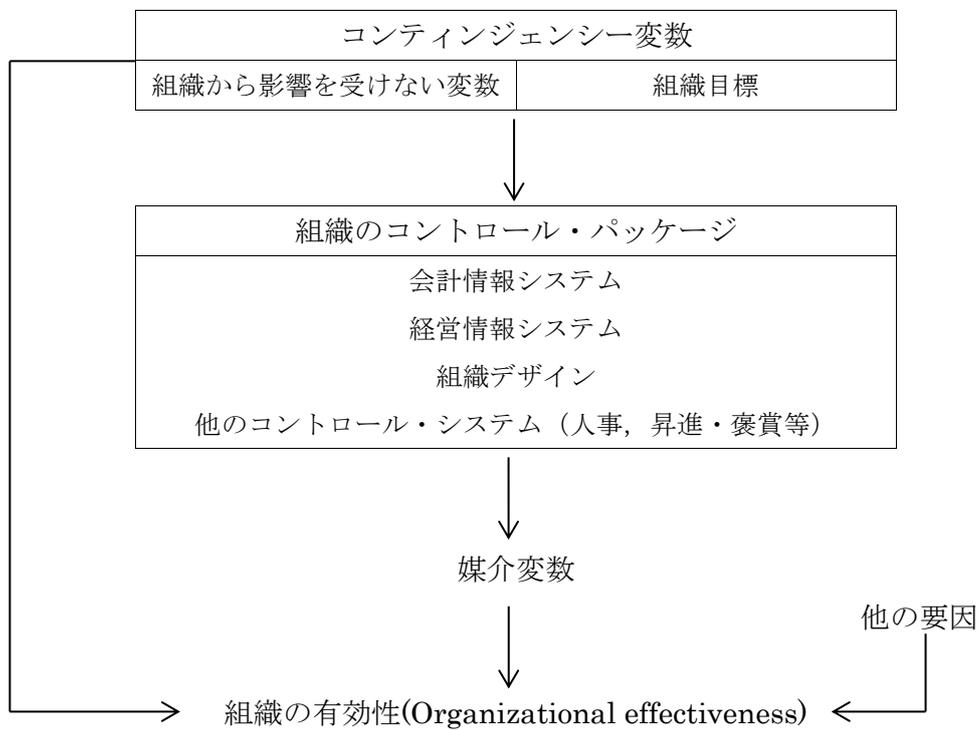
2.1.2 マネジメント・コントロール・システム研究への拡張

Anthony (1965)のフレームワークは、マネジメント・コントロールの研究に明確な定義を与える一方で、会計によるコントロールが伝統的なマネジメント・コントロール概念として定着するという副作用をもたらした(福嶋, 2012; Otley, 1994)。しかしながら、それ以降の管理会計研究では、実際の企業事例を検討する中で、公式的なコントロール・システムだけでなく、非公式的なコントロール・システムにも注目し、それらの相互作用を議論する MCS 研究を行いはじめた。Ouchi (1979)は、組織のコントロール・システムのデザインにおいて、市場価格をベースに業績を評価する市場メカニズム、階層化された組織におけるルールおよび指示を多様にモニタリングする官僚制メカニズム、最後に、社会化プロセスを経て、組織の価値観および規範を共有するクラン(clan)メカニズムといった 3 つの組織コントロールのメカニズムが存在していることを指摘した。市場メカニズムでは、目標と実績を比較して組織構成員の業績を評価する「結果コントロール」が、官僚制メカニズムでは、組織構成員に組織ルールや規程を遵守させる「行動コントロール」が、クランメカニズムでは、組織内で共有される価値観および伝統などの「クラン・コントロール」が使用されると主張した(pp.834-838)。

特に、Ouchi (1979)の研究は、結果コントロールと行動コントロールのような公式的なコントロール・メカニズムに加えて、クラン・コントロールのような非公式的なコントロール・メカニズムをも、組織内で同時に操作可能なメカニズムとして認識することに大きな特徴がある。実際に 3 つのコントロール・メカニズムは互いに関係するため、企業環境に応じて公式的なコントロール・システムと非公式的なコントロール・システムを適切に組み合わせてデザインすることが、組織目的に効率的な組織構成員の行動を促進させると指摘した(p.846)。

同様に、Otley (1980)も、会計情報システム(accounting information systems)に加えて、経営情報システム(management information systems)、組織デザイン、他のコントロール・システムがパッケージとして機能しているため、それらの相互関係を考慮して、一体的に評価すべきであることを主張した(pp.421-422)。以下の図 2.2 のように、Otley (1980)が提唱した組織のコントロール・パッケージは、それぞれのコントロール・システムの性質や特徴については深く議論していない。しかしながら、コンティンジェンシー理論に基づき、コンティンジェンシー変数が組織のコントロール・パッケージのデザインに影響を与え、さらに、それらの相互作用が組織の有効性に影響を与える

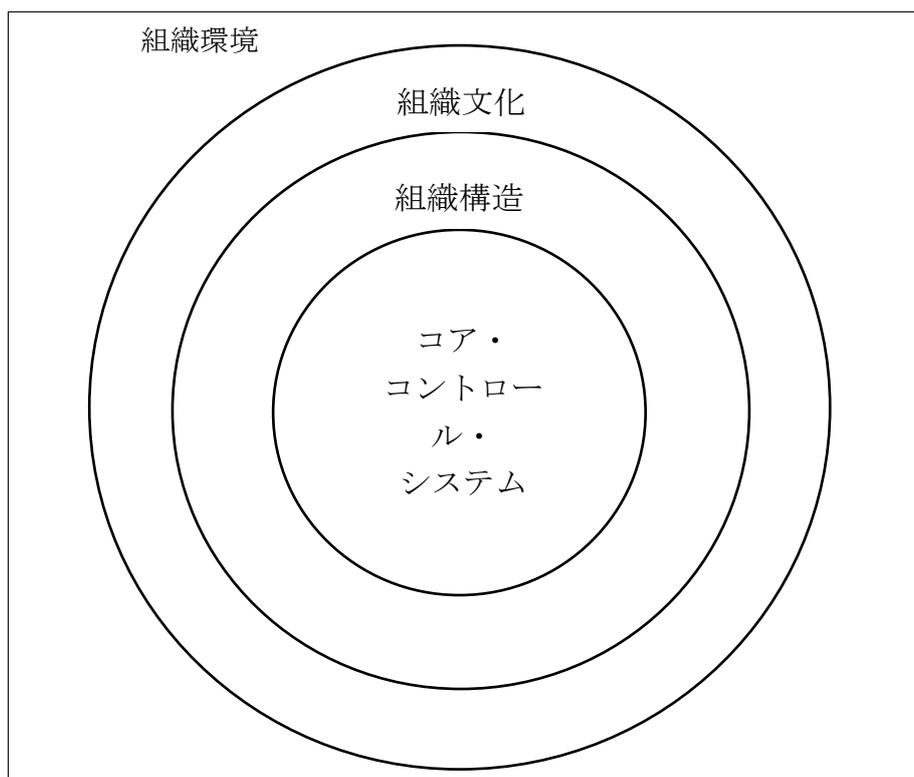
と議論した。そこで、外部環境の変化に柔軟に適応するために、会計コントロール・システムのみならず、複数のコントロール・システムによる管理が必要であることを示唆したことに大きな意義があると考えられる。



(出所) Otley (1980, p.421)

図 2.2 組織コントロール・システムのフレームワーク

このような主張を背景に、Flamholtz (1983)は、「組織構成員が組織目標に合致した行動をするように、組織構成員の行動に影響を及ぼすシステム(p.154)」を、組織コントロールとして定義し、組織コントロールもコントロール・システムの1つであると主張した。Flamholtz (1983)は、組織構造や組織文化が、会計システムのようなコア・コントロール・システムに影響を与えていることにより、コア・コントロール・システムに組織構造および組織文化を含める、パッケージとして以下の図 2.3 ような「組織コントロール・システム」を提示した。



(出所) Flamholtz (1983, p.155)

図 2.3 Flamholtz (1983)の組織コントロール・システム

以上の Ouchi (1979), Otley (1980), Flamholtz (1983)は、会計によるコントロールは組織の MCS を構成する 1 つの要素で、非会計的なコントロール・システムと合わせて使用されており、それらのコントロール・システムは相互に関連しながらパッケージとして機能していることを指摘した。外部環境に柔軟に適応し、組織目標に合致した従業員の実行動を促進するためには、会計コントロール・システムに加えて、組織文化、組織構造などのような非公式的なコントロール・システムが必要となり、それらの相互関係を考慮した MCS デザインが重要であることを示唆したのである。これらの MCS 研究を背景に、1990 年代に入ると、マネジメント・コントロールの概念をより拡張して、MCS を分析するためのフレームワークが提示されてきた。本論文では、MCS 研究でよく引用される Simons (1995), Merchant and Van der Stede (2007), Malmi and Brown (2008)の分析フレームワークについて検討する⁶。

⁶ Simons (1995)の引用数は、3,114 件であった(Google Scholar で 2017/01/19 に検索)。他に、Merchant and Van der Stede (2007)は 1,389 件、Malmi and Brown (2008)は 787 件であった。

2.1.3 マネジメント・コントロール・システムの分析フレームワーク

会計システムを中心にした Anthony (1965) のマネジメント・コントロールをはじめ、それ以降、コントロールの範囲を会計システムだけでなく、組織構造や組織文化のような非会計システムを同時に考慮した研究が行われてきたことを確認した。これらの研究を背景に、本格的に MCS を構成する個々のコントロール・システム間の相互作用を考慮した MCS の分析フレームワークが提示された。パッケージとしての MCS を分析するために、MCS 研究では、Simons (1995)、Van der Stede (2007)、Malmi and Brown (2008) のフレームワークが最も引用されている。

まず、Simons (1995) は、MCS を「マネジャーが組織活動の様式を維持または変更するために利用する情報ベースの公式的な手続(p.5)」と定義し、「信条システム(beliefs system)」、「境界システム(boundary system)」、「診断的コントロール・システム(diagnostic control)」、「インタラクティブ・コントロール・システム(interactive control system)」で構成される LOC フレームワークを提示した。

「信条システム」は、企業理念、ビジョンなどを通じて、組織構成員に組織の価値観、目的、方向性を与え、新たな機会探索・開拓を可能にするシステムである(p.178)。これに対して、「境界システム」は、企業経営に関するルール、禁止事項、行動規範、行動指針のように、明確に認識された事業リスクに基づいて、組織構成員に許容される活動範囲を明示または制限するシステムである(p.178)。これらの信条システムと境界システムは、実行する企業戦略および企業経営を定義し、その範囲を設定するために活用されるシステムとして説明されている。

「診断的コントロール・システム」は、特定の目標達成に向けて動機付け、達成状況をモニタリングし、事前に設定された目標からの差を修正するために使用されるシステムで、利益計画、予算システム、目標システムなどが使用されている(p.179)。これに対して、「インタラクティブ・コントロール・システム」は、会議、社内教育および研修などのコミュニケーションを通じて、組織の注意力の焦点を戦略的な不確実性に合わせ、新規の企画と戦略の発生を促進するために利用されるシステムである(p.180)。これらの診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムは、定義された企業戦略および企業経営を効果的かつ効率的に実行するために活用されるシステムである。

Simons (1995) は、4 つのコントロール・システムは、パッケージとしてそれぞれのコントロール・システムが互いに影響し合いながら作用するため、それぞれのコントロ

ール・システムを上手く利用することで戦略が達成できると主張した。LOC フレームワークの中で、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムの2つは、組織目標に向けて従業員の自発的行動を導く「正のシステム(positive system)」として、残りの境界システムと診断的コントロール・システムは、組織目標に反する行動をしないように従業員の行動を制限する「負のシステム(negative system)」として説明されている(pp.7-8)。正のシステムは、情報の共有と学習を鼓舞するプラスの情報環境を作り出すことによって、従業員に対する内在的動機付けを生み出し、一方で負のシステムは公式的に報酬の提供と機会探索のドメインを設定することによって、外在的な動機付けを生み出す(p.159)。このように、複数のコントロール・システムを相反する効果を意図して活用することで「テンション(tension)」が認識されるが、このテンションは事業戦略の効果的なコントロールを可能にし、組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを向上させるため、相互に関係する4つのコントロール・システムを上手く操作して適切な強度に維持する必要があるとされるのである(p.8)。

次に、Merchant and Van der Stede (2007)は、MCSを「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、マネジャーが実行するすべてを含むもの(p.8)」と定義し、コントロールの目的に基づいて、「結果コントロール(result controls)」、「行動コントロール(action controls)」、「人事コントロール(personnel controls)」、「文化コントロール(cultural controls)」という4つのコントロール・システムを提示した。

「結果コントロール」は、結果の向上を可能にさせるために、目標を設定し、業績をモニタリングし、それに基づいて評価するコントロール・システムとして(p.26)、Simons (1995)の診断的コントロール・システムに相当する。「行動コントロール」は、組織に有益な結果が出るように、組織構成員の行動を動かせることを目的とする、最も直接的なコントロール・システムである(p.76)。そして、「人事コントロール」は、トレーニングや業務設計(job design)などを通じて、組織構成員にやる気を向上させ、業務を達成するための能力を身につけさせるコントロール・システムであり(p.83)、最後の「文化コントロール」は、組織に共有された価値観や規範により組織構成員間の連帯感を与えるコントロール・システムとして(p.85)、Simons (1995)の信条システムに相当するものとして考えられる。

Merchant and Van der Stede (2007)は、組織構成員に組織の利益になるような行動を促進または強制するために、ある結果を受けて反応することよりも、事前に行動を起こす仕組みをとっていることが大きな特徴である。また、これらのコントロール・シ

テムが有効に機能する状況はそれぞれ異なり、活用方法を誤れば組織にとって有害な副作用を招く恐れがあるため、それぞれのコントロール・システムの選択は、組織の状況に合わせて行う必要があると主張した(Merchant and Van der Stede, 2007; 福嶋, 2012)。特に, Merchant and Van der Stede (2007)は, 4つのコントロール・システムの中で, 結果コントロールを最も重要なコントロール・システムとして捉え, この結果コントロール・システムは他のコントロール・システムによって補完されると説明している。Simons (1995)と同様に, コントロール・システム間の相互作用を強調しているが, 公式的な情報システムに焦点を合わせた Simons (1995)と比べ, 文化によるコントロールといった非公式なコントロール・システムを含め, MCS をより広い範囲へ拡張している。

最後に, 過去のマネジメント・コントロール研究を分析し, コントロール手段の体系的な分類を行なった Malmi and Brown (2008)は, MCS を「部下が組織の目標や戦略と合致した行動や意思決定を確実にこなすようにするために, マネジャーが使用するすべての装置やシステムを含むもの(p.290)」と定義している。そこで, コントロール・システムを, 「文化コントロール(cultural controls)」, 「計画(planning)」, 「サイバネティック・コントロール(cybernetic controls)」, 「報酬・給与(reward and compensation)」, 「管理的コントロール(administrative controls)」の5つに大きく分類した。

Malmi and Brown(2008)において, 「文化コントロール」は, 他のコントロール・システムの基盤を提供する手段として, 組織構成員により形跡される価値, 信念, 規範などを含んでいる。次に, 「計画」は組織構成員の行動を組織目標と一致させるために, 目標やパフォーマンス評価の基準などを設定するシステムである。「サイバネティック・コントロール」は, 目標と実際のパフォーマンスとの差を説明するために用いられるシステムとして, 予算, 財務的測定システム, 非財務的測定システム, さらに財務的測定システムと非財務的測定システムを合わせたハイブリッド測定システムの4つの領域が含まれている。そして, 「報酬・給与」は, 組織目標を達成するために, 組織構成員と組織にモチベーションを与えることを目的とするシステムとして, 心理的報酬と金銭的報酬から構成されている。最後に, 「管理的コントロール」は, 組織の構造を形成する要素として位置付けられ, ガバナンス構造, 組織構造, 政策・手順などが含まれている。

MCS を構成するコントロール・システム間の関係を分析対象とする Simons (1995)および Merchant and Van der Stede (2007)のフレームワークとは異なり, Malmi and

Brown(2008)のフレームワークは、MCS を構成するそれぞれのコントロール・システムの形成に着目したものであるため、広い範囲のMCS を捉えている点が特徴として挙げられる。実際に Malmi and Brown (2008)のフレームワークを引用している多くの研究では、コントロール・システム間の関係よりも、MCS を構成するコントロール・システムの分類に注目している傾向がある。しかしながら、Malmi and Brown (2008)のフレームワークには多くのコントロール・システムが含まれているため、より大規模な調査が求められるようになることや、簡潔を欠いた結論を導く恐れがあるといった問題が懸念される(福嶋, 2012)。

文化コントロール						
クラン		バリュー			シンボル	
計画		サイバネティック・コントロール				報酬・給与
長期計画	短期計画	予算	財務的 測定システム	非財務的 測定システム	ハイブリッド 測定システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造			政策・手順	

(出所) Malmi and Brown (2008, p.291)

図 2.4 MCS パッケージのフレームワーク

上記の研究以外にも、MCS を対象にした研究は多く存在するが、ここでは Anthony (1965)の定義およびフレームワークによる初期のマネジメント・コントロール概念を説明し、マネジメント・コントロール概念を、組織構造や組織文化などの非会計コントロール・システムに拡張した、Ouchi (1979), Otley (1980), Flamholtz (1983)の研究をレビューした。さらに、MCS をパッケージとして捉え、MCS を構成するコントロール・システム間の関係に注目した研究および、MCS を構成するそれぞれのコントロール・システムの形成に注目した研究のように、MCS の研究が展開されてきたことを検討した。特に、Simons (1995), Merchant and Van der Stede (2007), Malmi and Brown (2008)のように、パッケージとして MCS を捉えている先行研究に基づき、次節では、MCS を CSR 経営に拡張した SMCS に関する先行研究のレビューを行う。

2.2 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究のレビュー

今日の多様なステイクホルダーは企業に社会的責任を求めており、マーケットで競争優位を占めるために CSR 経営および活動を行っている企業も増加してきた。この背景により、MCS に関する先行研究では、CSR 研究への MCS の拡張を指摘しており、「CSR 経営における MCS」を分析対象とした研究も多く行われている。第 1 節で検討した MCS に関する先行研究を参考に、以下の第 2 節では、SMCS の研究がどのように展開されてきたのかをレビューする。特に SMCS に関する研究を、「SMCS の影響要因」、「SMCS の活用」、「公式的な SMCS と非公式的な SMCS の関係」、「MCS と SMCS の統合」の 4 つに分類してレビューを行い、SMCS に関する研究の現状を検討する。

2.2.1 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システムの概念

SMCS は CSR 経営の遂行を目的に活用されるシステムであるため、SMCS を議論するためには、まず、CSR の概念について確認する必要がある。様々なステイクホルダーからの要求、企業イメージの向上、新しい企業価値の創造などを要因として、企業は CSR 活動を行っているが、そこで CSR というのは何を指しているのか、それに関する様々な定義が存在している。

1950 年代から議論されてきた CSR の定義は多く存在しているが(Carroll, 1999), 1987 年に WCED により持続可能な発展の概念が紹介されて以来、今日、サステナビリティ概念とともに、実務および研究で幅広く用いられてきた。CSR の概念は、持続可能な発展(Sustainable Development), サステナビリティ・マネジメント(Sustainability Management), サステナビリティなどのような用語と混用されているため、CSR の概念を統一した概念として理解することは困難であるという指摘もあるが、それらの概念には、企業の経済的・環境的・社会的側面を同時に考慮しているという共通性が見られる(Aguinis and Glavas, 2012; European Commission, 2001)。したがって、多くの実務および研究においてはそれらの概念が明確に区別されていない現状があるため、本論文では European Commission (2001)の定義に基づいて、CSR を持続可能な発展やサステナビリティなどと区別せずに、「企業の(経済的)事業活動に、環境・社会的側面を自主的に取り入れること」と定義を付ける(European Commission, 2001, p.7)。そこで、経済的側面と環境・社会的側面を同時に追求する企業活動を「CSR

経営」と定義する。

一方、第1節でのMCSに関する先行研究のレビューを通じて、マネジャーは企業目標を達成するために、様々なシステムを用いて企業の事業活動に従業員の参加を促進することが必要であることを確認した。同様に、企業のCSR経営においても、CSR経営および活動に従業員を参加させるための多様なシステムが必要となるため、CSR経営におけるコントロール・システムを論じる際に、MCSの概念および定義は役立つであろう。MCS研究においてはAnthony (1965)をはじめ、MCSに関する多様な定義がなされているが、それらのMCS定義には、「企業目標に従業員の行動を合致させるために、マネジャーが活用する全てのシステム」という共通性をもっている。したがって、上記のCSR定義とMCS定義に基づき、本論文ではSMCSを「CSR経営に従業員の行動を合致させるために、マネジャーが活用する全てのシステム」として定義する。以下では、このSMCS定義に基づき、SMCSに関する先行研究をレビューする。

2.2.2 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の分類

SMCS研究には、第1節で検討したSimons (1995), Malmi and Brown (2008)のフレームワークがよく援用され、分析が行われている。また、Henri and Journeault (2010)が環境経営におけるMCSを研究対象にしたエコ・コントロール(Eco-control)の概念を提示して以降、Henri and Journeault (2010)研究の影響を受け実証研究も増加してきている。以下では、研究テーマに焦点を当てて、SMCSを分析対象とした研究を、「SMCSの影響要因」、「SMCSの活用」、「公式的なSMCSと非公式的なSMCSの関係」、「MCSとSMCSの統合」の4つに分類してレビューを行う。

(1) SMCSの影響要因

ステイクホルダーの要求、企業イメージの向上、組織パフォーマンスの増大、コストおよびリスクの削減など様々な要因により、企業はCSR戦略を策定し、それを効果的かつ効率的に遂行するためには、企業環境を考慮したSMCSをデザインする必要がある。適切なSMCSのデザインが効果的なCSR経営の実践を可能とするため、SMCSに影響を与える要因を把握することは重要である。以下では、SMCSの影響要因を分析した研究をレビューする。

まず、Parisi (2013)は、ヨーロッパ大企業405社のデータを用いて、サステナビリティを企業活動に統合する際に、サステナビリティ・パフォーマンス評価システムに影響を与える要因を分析した。その結果、①サステナビリティへのトップマネジメントの関

心が、②企業の戦略・構造・計画システムのような「構造的編成(structural alignment)」と、③企業の戦略に対する中間マネジャーの理解を指す「社会的編成(social alignment)」⁷に影響を与え、さらに、それらの構造的編成および社会的編成がサステナビリティ・パフォーマンス評価システムに影響を及ぼすことを分析した。そこで、サステナビリティへのトップマネジメントの関心がサステナビリティ・パフォーマンス評価システムに直接的に影響を及ぼすことを明らかにした。

次に、Epstein *et al.* (2015)は、Nike, P&G, The Home Depot, Nissan North Americaのインタビュー調査に基づいて、多様な階層のマネジャーがどのように財務的・環境的・社会的パフォーマンスをトレード・オフし、どのようにそれらの要素を同時に管理しているのかを調査した。そこで、①同種企業間の価格競争、②資源不足、③消費者のサステナビリティ消費などの要因が、「財務的利益」と「環境的・社会的利益」間の対立を生じさせ、その対立が多様な階層のマネジャーにテンション(tension)を与えることを明らかにしている。したがって、多様な階層のマネジャーは、「財務的利益」と「環境的・社会的利益」との対立に対応するために、①環境・社会的パフォーマンスに対する経済的価値を認識し、②革新的な技術およびイノベーションを用いている。さらに、③マネジャーは、組織価値に基づいて長期的な意思決定を行っていることも示された。Epstein *et al.* (2015)により、事例企業におけるマネジャーにテンションを生じさせる同種企業間の価格競争、資源不足、消費者のサステナビリティ消費などの要因は、SMCSの阻害要因として見られたが、一方、企業にとってそれらの要因は克服の対象にもなるため、SMCSの促進要因になる可能性も示唆されている。

Gond *et al.* (2011)は、企業のサステナビリティを促進するために、企業活動のためのMCSとCSR活動のためのSMCSを統合することを主張した。そこで、MCSとSMCSの統合を促進する要因として、①サステナビリティに対する従業員の理解、②サステナビリティを主導するチャンピオンのリーダーシップ、③ITおよびソフトウェアの開発などを挙げた。一方、MCSとSMCSの統合を阻害する要因としては、①両システムの同時測定の高コスト、②サステナビリティへの不十分な投資、③重要業績評価指標(Key Performance Indicators, KPI)の不在などを挙げている。

Pondeville *et al.* (2013)は、Simons(1995)のMCS定義を援用して、ベルギーの製造

⁷ Malmi and Brown (2008)に基づく、企業の戦略・構造・計画システムのような構造的編成は、「計画」および「管理的コントロール」で説明でき、企業の戦略に対する中間マネジャーの理解を指す社会的編成は、「文化コントロール」で説明できる。

企業における EMCS (Environmental Management Control Systems)⁸への導入に影響を与えるコンテキスト要因と戦略的要因を分析した。その結果、環境不確実性をより強く認知する企業は、積極的な環境戦略、環境情報システム、EMCS を展開する可能性がより低いことを示した。さらに、公式的な EMCS 以外の非公式的な EMCS の導入要因も調査した結果、組織内のステイクホルダーは、公式的な EMCS だけでなく、非公式的な EMCS の導入にも影響を及ぼすことを確認した。

以上のように、SMCS の影響要因を分析した先行研究により、SMCS を促進するためには、サステナビリティを主導するトップマネジメントやチャンピオンのリーダーシップが重要であり、さらに、サステナビリティへの従業員の理解、サステナビリティを促進する企業文化、革新的な技術・イノベーション、ステイクホルダーの影響力なども必要である。それに対して、サステナビリティ要素に対する評価指標の不在、測定複雑さ、サステナビリティへの不十分な投資などが SMCS を阻害する要因として確認された。したがって、サステナビリティ戦略を実行するためには、SMCS の阻害要因を減らしながら促進要因を活かすことが、さらに、SMCS の構成要因間の影響も考慮しながらサステナビリティ戦略と SMCS の統合を図ることが望ましいであろう。

(2) SMCS の活用

「CSR 経営の実行における EMCS および SMCS の活用実態」を分析した研究には、Henri and Journeault (2010), Journeault (2016), Mersereau and Mottis (2011), Arjaliès and Mundy (2013), Crutzen *et al.* (2013)が挙げられる。

まず、Simons (1995)の MCS 定義に基づき、Henri and Journeault (2010)はエコ・コントロールを「環境活動の様式を維持または変更するために活用する経済的・環境的情報の手続およびシステム」として定義し、環境業績評価、環境予算、環境インセンティブのコントロール手段を統合したパッケージとしてエコ・コントロールを紹介した。そこで、カナダ製造企業の質問票調査を用いて、エコ・コントロールの環境・経済的パフォーマンスへの影響を調査し、企業の環境への関心がより高い場合や企業の規模がより大きい場合などの状況において、エコ・コントロールが経済的パフォーマンスに直接的に影響を及ぼすのではなく、環境的パフォーマンスを通して経済的パフォーマンスに間接的に影響を及ぼすことを示した。

⁸ 本論文では、EMCS を「環境経営に従業員の行動を合致させるために、マネジャーが活用する全てのシステム」として定義し、Henri and Journeault (2010), Journeault (2016)でのエコ・コントロールと同じ概念で使用する。

Simons (1995)は、MCS を情報ベースの公式的なシステムとして、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つのコントロール・システムを提示し、それらは一緒に活用されて相互に補完するパッケージとして機能していると主張したが、Henri and Journeault (2010)におけるエコ・コントロールは、環境業績評価、環境予算、環境インセンティブの3つのコントロール手段で構成され、Simons (1995)の4つのコントロール・システムの中で、診断的コントロール・システムおよびインタラクティブ・コントロール・システムだけに焦点を当てていることが限界として指摘できる。

これに対して、Journeault (2016)は、Maimi and Brown (2016)のMCS フレームワークを分析視角として、パッケージとしてエコ・コントロールが、環境ケイパビリティと組織パフォーマンスに与える影響を分析した。その結果、エコ・コントロールを構成する5つの個々のコントロール・システムを同時に活用することが、企業の環境経営に対するケイパビリティに正の影響を与え、さらにそれが企業の環境パフォーマンス、財務パフォーマンスの向上に間接的に影響を与えることを検証した。

次に、Mersereau and Mottis (2011)は、Simons (1995)のLOC フレームワークに基づき、フランス保険会社であるCrédit Agricole Assurances のケース・スタディを行い、事例企業が環境的コストを削減し、社会的利益および株主利益を同時に増加させるために、どのようなMCS が使用されているのかを探究した。そこでは、2008年に新しく就任されたトップマネジメントにより、サステナビリティ活動の計画およびサステナビリティ報告書の発行が行われ、「信条システム」および組織構成員間のコミュニケーションによる「インタラクティブ・コントロール・システム」が従業員のCSR活動への参加を促進させた。また、CSR委員会の構成やCSR政策の確立などは、CSR活動に対する従業員の行動を制限および促進するため、このような「境界システム」もCSR戦略の実行に有効であると主張した。さらに、事例企業のCSR戦略には、環境、人的資源、商品・サービス、企業と従業員との連帯といった4つの要素から構成されているが、それらの要素が測定される際に、「診断的コントロール・システム」が使用されていることも確認した。

また、Arjaliès and Mundy (2013)も、Simons (1995)のLOC フレームワークに基づいて、フランス企業40社(CAC40のメンバー)を対象としたイサーベイ調査を行い、事例企業がCSR戦略を管理するために、どのようなMCS が用いられているのかを分析した。その結果、調査企業のうち、18社の企業が従業員のCSR戦略への関心および支

援を集めるために、イントラネットのような公式的なツールを用いて、CSR 価値および目的のような「信条システム」を共有した。また、22 社の企業は、行動指針および外部のガイドラインのような「境界システム」を通じて、CSR 活動に影響を及ぼすリスクを回避していることが確認された。さらに、32 社の企業は「診断的コントロール・システム」を用いて、CSR 活動に関連するコストをモニタリングおよび管理し、34 社の企業では、CSR 戦略の実行における生じるコンフリクトを処理するために、CSR 担当部署を組織し、その部署を通じた「インタラクティブ・コントロール・システム」が上級管理者の下級管理者への支援を可能とすると分析した。

上記の研究とは異なり、Malmi and Brown (2008)のフレームワークを援用して、SMCS の活用実態を分析した研究も行った。SMCS に関する研究にはケース・スタディによる定性的研究が多く、サーベイデータによる定量的研究の不在に問題意識を持った Crutzen *et al.* (2013)は、サステナビリティ評判の良いヨーロッパ企業 17 社のデータを用いて、Malmi Brown (2008)が提示した「計画」、「サイバネティック・コントロール」、「報酬・給与」、「管理的コントロール」、「文化コントロール」の 5 つのコントロール手段の使用実態を分析した。その結果、サステナビリティ戦略の実行において、財務的パフォーマンスおよび非財務的パフォーマンスを評価する「サイバネティック・コントロール」と、サステナビリティ活動のための組織構造、ガバナンス構造、サステナビリティ政策などのような「管理的コントロール」は、すべての企業で用いられている反面、サステナビリティ目標の達成におけるインセンティブ制度、すなわち「報酬・給与」によるコントロール手段を使用している企業はわずか 4 社しかないことが分析された。

同様に、Malmi and Brown (2008)のフレームワークに基づき、過去の SMCS に関する研究を網羅的にレビューした Lueg and Radlach (2016)は、SMCS に関する研究の現状を分析するために、1998 年から 2013 年まで発行された SMCS に関する 81 本の文献をレビューし、それぞれの文献を Malmi Brown (2008)が提示したフレームワークに基づいて分類している。その結果、Crutzen *et al.* (2013)の結果と同じように、サステナビリティ・パフォーマンスを評価するコントロール手段である「サイバネティック・コントロール」に関連する研究が最も多いことが示された一方、そのパフォーマンス評価に関連するインセンティブを付与することを目的とした「報酬・給与」に関する研究はあまり行われていないことを確認した。また、SMCS に関する研究のレビューを通じて、「計画」、「サイバネティック・コントロール」、「報酬・給与」、「管理的コントロ

ール」,「文化コントロール」のそれぞれのコントロール手段は,1つだけではなく,複数のコントロール手段が互いに影響を与え合っていると主張したが,Lueg and Radlach (2016)においても,いかにそれぞれのコントロール手段が互いに影響を与え合っているのかは説明されていない。さらに,81本の文献の時系列分析により,1990年代には経済的側面と環境的側面に焦点を当てた研究が多かったが,2000年代に入っては経済・環境・社会的側面のすべてを考慮した「サステナビリティ」に焦点を当てた研究が増加したことも示され,将来の研究に向けて,経済・環境・社会的側面を同時に考慮したSMCS研究がより必要であると主張した。

(3) 公式的なSMCSと非公式的なSMCSの関係

企業がCSR戦略を効果的に遂行するために,「公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的活用」を議論した研究には,Norris and O' Dwyer (2004),Durden (2008),Riccaboni and Leone (2010),細田他(2013),黒瀬(2015)が挙げられる。イギリスの多国籍企業を対象に事例研究を実施したNorris and O' Dwyer (2004)と,ニュージーランドの企業を対象に事例研究を実施したDurden (2008)は,各々の事例企業の公式的コントロール・システムがCSRの3つの側面のうち,財務業績の達成のみを優先していることと,共通の価値観や信念のような非公式的コントロール・システムが機能していないことを指摘した。これに対して,Riccaboni and Leone (2010)はP&G (Procter and Gamble)社のイタリア支社の事例研究を通じて,事例企業では公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムが相互に機能しており,それがCSR戦略の成功的な遂行を可能にすると主張した。

同様に,日本企業12社とのインタビュー調査を通じて日本企業のCSR経営におけるMCSの活用実態を検討した細田他(2013)も,CSRの促進のために公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムがそれぞれ役割を果たしていることを示し,特に2つのシステムが相互に機能することにより,CSRと財務業績の向上の両立を図るアプローチを示唆した。さらに,日本企業のグループ子会社の事例を用いた黒瀬(2015)も,公式的コントロール・システムと非公式的コントロール・システムの補完的關係がCSR活動を促進させると主張した。

Malmi and Brown (2008)の分析フレームワークを援用した,Crutzen *et al.* (2013)は,企業によってそれぞれのコントロール手段の組み合わせが異なることを見つけ,そこで,調査企業を「公式的なSMCSが強い企業」,「非公式的なSMCSが強い企業」,「両

方とも弱い企業」,「両方とも強い企業」の4つのパターンで分類し,「公式的な SMCS が強い企業」,「非公式的な SMCS が強い企業」のパターンが多いことを確認した。しかし,「両方とも強い企業」が最も望ましいパターンであると説明したものの,調査企業の中には,そのパターンの企業は1社も存在しなかった。したがって,Crutzen *et al.* (2013)は,サステナビリティ戦略を効率的に実行するために,公式的な SMCS だけでなく,「文化コントロール」のような非公式的な SMCS とともに,両方の SMCS を相互補完的に適用する必要があると主張した。

(4) MCS と SMCS の統合

CSR 戦略を効果的に遂行するために,CSR イシューの理解,CSR 関連部署の組織,意思決定プロセスの変更などが必要となるが,特に CSR 戦略と SMCS の統合が最も重要であろう。その際に,SMCS の構成要素をどのようなフレームワークで,どのようにデザインするのが重要な課題と考えられる。以下では,Simons (1995)の LOC フレームワークに基づいた,既存の MCS と新たな SMCS⁹のコンフィギュレーション (configuration)に関する研究を検討する。

サステナビリティが CSR 報告書やサステナビリティ報告書などの外部報告には多く取り入れてきたが,内部意思決定のプロセスや MCS の中にはあまり導入されてこなかった。この背景により,Gond *et al.* (2011; 2012)は,組織戦略にサステナビリティを統合する際に MCS と SMCS の関係を理論化するために「コンフィギュレーション・アプローチ」を採用している。両研究とも,Simons (1995)の LOC フレームワークに基づいて,MCS と SMCS の診断的な使用とインタラクティブな使用を区別し,MCS と SMCS の統合の形態を分析しているが,Gond *et al.* (2011)ではイギリス企業3社の事例を中心に,一方 Gond *et al.* (2012)ではコンフィギュレーションに対する理論を中心に研究が行われた。そこで,以下の表 2.1 のように,「コントロール・システムの統合程度」と「MCS と SMCS の使用」を組み合わせながら,コンフィギュレーション形態を8つに表した。

まず,「A型のコンフィギュレーション」は,経済的イシューのための MCS とサステナビリティ・イシューのための SMCS が並列(分離)の関係であり,戦略を計画するた

⁹ Gond *et al.*(2011; 2012)における SMCS は,会計コントロール・システムに基づいた,サステナビリティ計画,サステナビリティ予算,サステナビリティ・パフォーマンス評価システム,SBSC(sustainability balanced scorecard),サステナビリティ評価および報酬などのような公式的コントロール・システムを指している。

めに、どちらも使用されていない状態を表している。これに対して、「E 型のコンフィギュレーション」は、MCS と SMCS が統合されているが、戦略の計画において、どちらも使用されていない状態である。そして、「B 型のコンフィギュレーション」は、戦略的に MCS を使用しているが、サステナビリティ・イシューへの関心がほとんどないため、SMCS を使用していない状態である。この状態では、SMCS がステイクホルダーおよび法規などの外部圧力によって導かれる。これに対して、「F 型のコンフィギュレーション」は、戦略を実行するために、MCS はインタラクティブに使用され、SMCS は診断的なツールとして使用される。この状態では、SMCS が既存の MCS から派生して存在する一方で、主要な戦略はサステナビリティに関連づけられていない。

表 2.1 マネジメント・コントロールを通じたサステナビリティ戦略の統合

コントロール ・システムの 統合程度	システムの使用		コンフィギュレーション
	MCS	SMCS	
弱い	診断的	診断的	A 型：未使用の分離状態の戦略
弱い	インタラクティブ	診断的	B 型：サステナビリティ戦略を導くコンプライアンス
弱い	診断的	インタラクティブ	C 型：サステナビリティによる戦略の出現
弱い	インタラクティブ	インタラクティブ	D 型：分離されたサステナビリティ戦略
強い	診断的	診断的	E 型：未使用の統合状態の戦略
強い	インタラクティブ	診断的	F 型：周辺のサステナビリティを統合
強い	診断的	インタラクティブ	G 型：組織戦略を導くサステナビリティ
強い	インタラクティブ	インタラクティブ	H 型：統合されたサステナビリティ戦略

(出所) Gond *et al.*(2011, p.3); Gond *et al.*(2012, p.211)

続いて、「C 型のコンフィギュレーション」は、MCS と SMCS が統合されていないが、サステナビリティ戦略を実行するために、トップマネジメントにより SMCS が戦略的に使用されている状態である。これに対して、「G 型のコンフィギュレーション」は、MCS はインタラクティブに使用されていないが、SMCS のインタラクティブな使用により、戦略計画のプロセスが行われる状態である。さらに、「D 型のコンフィギュレーション」は、MCS と SMCS の並列関係が、サステナビリティ戦略と組織戦略を矛

盾の関係とする状態を表す。これに対して、「H型のコンフィギュレーション」は、MCSとSMCSの両方のインタラクティブな使用による統合は、組織戦略とサステナビリティ戦略との完全な統合を導く。したがって、この「H型のコンフィギュレーション」が最も理想的なタイプの形態として言及されている。

上記のフレームワークに基づき、Gond *et al.* (2011)は、イギリス企業3社を対象とし、事例企業におけるMCSとSMCSの統合がどのようなコンフィギュレーションの形態で行われているのかを分析した。その結果、企業内外の様々な要因により、MCSとSMCSの統合形態、すなわちコンフィギュレーションの形態が企業ごとに異なることを示した。その中には、SBSCやサステナビリティ計画システムを用いて、最も理想的な「H型のコンフィギュレーション」への進んでいる企業も見られ、MCSとSMCSのコンフィギュレーションだけでなく、コンフィギュレーションの変化(例えば、D型からH型への変化)プロセスについても分析した。

従来は、個別のシステムや環境管理会計の発展に注力し、伝統的なMCSとSMCSの統合についてはほとんど研究されてこなかったが、Gond *et al.* (2011; 2012)は、軽視されてきたMCSとSMCSの関係、そして、戦略の発展におけるこれらの相互の影響を理論化したことに意義があると考えられる。しかし、前述したように、Simons (1995)においては、4つのコントロール・システムが一緒に使用されて相互に力を発揮するものであると言及したが、Gond *et al.* (2011; 2012)は、その中で「診断的コントロール・システム」と「インタラクティブ・コントロール・システム」だけに焦点を当てていることが限界として考えられる。

2.3 サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の課題

本章では、SMCSを「CSR経営に従業員の行動を合致させるために、マネジャーが活用する全てのシステム」として定義し、SMCSを対象とした研究を、「SMCSの影響要因」、「SMCSの活用」、「公式的なSMCSと非公式的なSMCSの関係」、「MCSとSMCSの統合」に分類してレビューを行った。以下では、SMCSに関する先行研究のレビューから示唆される課題について述べる。

まず、SMCSの影響要因を分析した研究では、トップマネジメントのコミットメント、企業のCSRおよびサステナビリティ戦略に対する従業員の理解、ステイクホルダーの影響、組織文化、イノベーションなどの要因が、効果的なSMCSの活用を促進す

ると分析されてきた。一方、企業の CSR およびサステナビリティに関する活動を評価できるシステムの不在、CSR およびサステナビリティに関する活動への不十分な投資などの要因が、SMCS の活用を阻害する要因として認識されてきた。要するに、企業の SMCS に影響を与える要因には、トップマネジメント、従業員、組織文化、イノベーションなど、企業内部で認識される要因が多く見られる。

しかし、CSR 関連の企業経営および企業活動は、企業内部の要因だけでなく、CSR 関連の法律、規制、国際規格、世論などの企業外部の制度的要因と環境的要因の影響も受けている(Contrafatto and Burns, 2013)。つまり、企業に対する社会の期待や規範などの要因も、企業の CSR 経営および活動に影響を与える。このように、企業は外部の制度的な影響やプレッシャーに多く影響を受けているにもかかわらず、それらの制度的環境要因が企業の SMCS の導入および活用にどのように影響を及ぼすのかについてはまだ知られていない。適切な SMCS のデザインが効果的な CSR 経営の実践を可能とするため、制度的環境要因と SMCS 活用の関係を理解する必要がある。そこで、今後の SMCS に関する研究の課題として、「制度的環境要因が SMCS のデザインと活用に与える影響を分析した研究」が必要となる。

次に、近年、MCS の研究を CSR 分野に拡張した研究が多く行われている。MCS 概念および分析フレームワークを援用して、EMCS やエコ・コントロールの概念を使って、環境経営における MCS の役割などを分析した研究が増加している。EMCS やエコ・コントロールに影響を与える要因(Pondeville *et al.*, 2013)、それらのコントロール・システムが組織パフォーマンスに与える影響などの研究が多く行われている(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016)。また、環境経営および環境マネジメントの側面に加えて、CSR やサステナビリティに対する企業経営および企業活動に焦点を当てて、経済的・環境的・社会的側面を同時に考慮した SMCS の役割および活用を分析する研究も行われている(Arjaliès and Mundy, 2013; Durden, 2008; Norris and O'Dwyer, 2004; Riccaboni and Leone, 2010)。企業環境に適合する SMCS デザインをデザインし、それを効率的に活用するためには、SMCS の影響要因に加えて、SMCS が企業に与える影響、SMCS が企業パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにする必要があるにもかかわらず、SMCS を研究対象にした先行研究では、主に事例研究を用いて SMCS の影響要因、SMCS の活用を分析した研究が多く見られる。これを背景として、SMCS 研究分野では、事例研究の限界を克服できる実証研究を用いて、「SMCS の活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに与える影響を検証

する研究」も必要であろう。

一方、SMCS のそれぞれのコントロール・システムは、CSR 戦略の達成を支援している。Simons (1995)は、4つのコントロール・システムは、パッケージとしてそれぞれのコントロール・システムが互いに影響し合いながら作用するため、それぞれのコントロール・システムを上手く利用することで戦略が達成できると主張した。SMCS を構成しているそれぞれのコントロール・システムは、独立的ではなく、異なる複数のコントロール・システムが同時に使用されていることも分析されたが、その際、それらのコントロール・システムがどのように関係しているのか、どのように影響を与え合っているのかを分析した研究はまだ行われていない。また、Crutzen *et al.* (2013)は、SMCS の活用において、公式的な SMCS と非公式的な SMCS との相互補完的な関係が重要であることを主張し、多くの研究からも、CSR 戦略を効率的に実行するためには「文化コントロール」のような非公式的な SMCS の支援が必要であることが示されている。そこで、SMCS の構成要素間の関係を分析した研究の不在が、SMCS 研究における研究課題として挙げられ、SMCS を構成する個々のコントロール・システムの役割および活用だけでなく、「SMCS を構成するコントロール・システム間の関係に注目した研究」が求められている。

以上より、SMCS 研究の現状の検討から、「制度的環境要因が企業の SMCS 活用およびデザインに与える影響を分析した研究」、「SMCS の活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに与える影響を検証する研究」、「SMCS を構成するコントロール・システム間の関係に注目した研究」が必要であることが示唆される。上記の SMCS 研究における課題に対して、本論文では、SMCS を構成する個々のコントロール・システムは相互に関係し合っていることを前提にし、「研究課題①：日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」、「研究課題②：どのような制度的要因が SMCS の活用に影響を与えるのか」、「研究課題③：SMCS の活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を分析する。次の第3章では、本論文における研究課題を検証するための分析フレームワークを提示し、本論文に適合した研究方法について述べる。

第3章 本論文における分析フレームワークと研究方法

第3章では、多様な MCS の分析フレームワークの中、Simons (1995)の LOC フレームワークを本論文の分析フレームワークとして提示する。その後、本論文の研究課題を検証するために、本論文における研究方法の概要を説明する。なお、詳細な調査手続については、第4章および第5章で紹介する。

3.1 本論文における分析フレームワーク

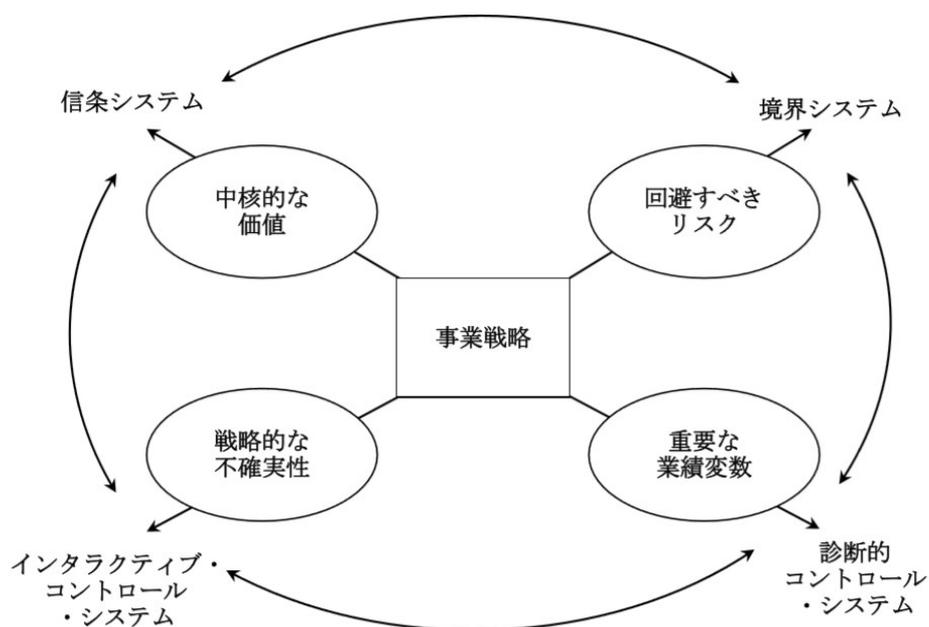
本論文では、日本企業の CSR 経営における SMCS 活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることを目的とし、以下の研究課題を分析する。

- 研究課題①：日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか。
- 研究課題②：どのような制度的要因が SMCS 活用に影響を与えるのか。
- 研究課題③：SMCS 活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか。

上記の研究課題では、パッケージとしての SMCS を研究対象とし、SMCS を構成する個々のコントロール・システムの役割および活用に加えて、複数のコントロール・システム間の関係を同時に考慮する必要がある。前述したように、Simons (1995)、Merchant and Van der Stede (2007)、Malmi and Brown (2008)により、MCS に関して様々な理論フレームワークが提示されているが、その中で、本論文では Simons (1995)の LOC フレームワークを分析視角として用いる。まず、以下では、Simons (1995)の LOC フレームワークを分析視角として援用した理由を述べる。

第2章で説明したように、Merchant and Van der Stede (2007)は結果を受けて反応するよりも、事前に行動を起こす仕組みをとっているため、4つのコントロール・システムの中で、結果コントロールを最も重要なコントロールとして捉え、この結果コントロールが他のコントロール・システムによって補完されると説明している。しかしながら、CSR 経営の実行において、どのようなコントロール・システムが活用されている

かわからない状況では、結果コントロールを最も強調する Merchant and Van der Stede (2007)のフレームワークよりも、全てのコントロール・システム間の関係が分析できる Simons (1995)の LOC フレームワークを援用するのが望ましいであろう。また、MCS を構成するコントロール・システム間の関係を分析対象とする Simons (1995)および Merchant and Van der Stede (2007)のフレームワークとは異なり、Malmi and Brown (2008)のフレームワークは広い範囲で MCS を捉えているが、MCS を構成するそれぞれのコントロール・システム間の関係よりも、コントロール・システムの形成に着目したため、コントロール・システムが相互に関係し合っていることを前提している本論文では、Simons (1995)の LOC フレームワークを分析フレームワークとして援用する。図 3.1 で示されたように、Simons (1995)¹⁰の LOC フレームワークは、それぞれのコントロール・システムの役割に加えて、MCS を構成するコントロール・システム間の相互関係も同時に強調しているため、異なる役割を遂行するそれぞれのコントロール・システム間の相互関係まで分析できるフレームワークとして適合する。



(出所) Simons (1995, p.159)

図 3.1 Simons (1995)の Levers of Control

¹⁰ Simons (1995)の LOC フレームワークを構成する、個々の信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムについての説明は、本論文の第 2 章を参照されたい。

また、LOC フレームワークは、MCS に関するフレームワークの中で最も引用されており、CSR 経営に MCS を活用した、EMCS および SMCS 研究においても、他のフレームワークに比して多く引用されている(Arjaliès and Mundy, 2013; Gond *et al.*, 2011; 2012; Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; Mersereau and Mottis, 2011; Songini and Pistoni, 2012; Wijethilake *et al.*, 2016)。特に、Simons (1995)は、組織学習とイノベーションを組織ケイパビリティとして定義し、企業を変化させる重要な動員として組織ケイパビリティを強調した。それ以降、多くの実証研究では、Simons (1995)の主張した組織ケイパビリティの範囲を拡張して、MCS 活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係で、組織ケイパビリティの媒介役割を分析した(Henri, 2006; Journeault, 2016; Widener, 2007)。すなわち、MCS を上手く活用することは組織ケイパビリティを強化し、さらに組織パフォーマンスを向上させるのである。

以上より、企業の CSR 経営における SMCS 活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることを目的とする本論文では、分析フレームワークとして Simons (1995)の LOC フレームワークを用いる。

3.2 本論文における研究方法

研究目的と研究課題を解決するためには、研究目的と研究課題に適合した研究方法を採用する必要がある。本論文では、上記の研究目的と研究課題に対して、多様な研究方法の中で「インタビュー調査」と「質問票調査」を実施する。以下では、本論文における研究方法について説明し、その後、質問票調査により得られたデータの分析方法について説明する。

まず、日本企業の CSR 経営において、どのような SMCS が活用されているかはわからない状況である。この状況では質問項目の作成ができず、質問項目を作成して質問票調査を実施しても適切な回答を得られない。そのため、最初に CSR 企業における SMCS 活用を把握する際には、インタビュー調査が最もふさわしい方法である。また、MCS に関する先行研究では、中小企業は非公式的な手段を通じて行動パターンがよく変更するため、パッケージとして MCS を分析する際には大企業の方がより適合であると指摘されており(Mundy, 2010; Simons, 1995)、企業が属する産業、企業規模などにより、企業における SMCS の活用形態は様々である。東洋経済新報社による CSR 企業ランキ

ングには CSR 経営に優れた多様な産業の企業が多数掲載されているため、本論文では東洋経済新報社の CSR 企業ランキングに掲載されている企業を対象にインタビュー調査を行った。2015 年 11 月に CSR 経営を積極的に実行している 1 社の日本企業に対してパイロット調査を実施した後、「2015 年 CSR 企業ランキング」の上位 100 社から無作為に 20 社を抽出し、最終に調査協力を得られた 6 社の日本企業にインタビュー調査を追加的に実施した。

しかしながら、インタビュー調査だけでは、本論文の研究目的である「企業の SMCS 活用がどのようなメカニズムで組織パフォーマンスを促進するのか」を分析するのは困難である。したがって、本論文では、インタビュー調査から得られた知見をもとに質問票を作成して、「どのような制度的要因が SMCS の活用に影響を与えるのか」の研究課題②と、「SMCS の活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」の研究課題③を分析するための質問票調査を実施した。質問票調査は現象や事象などを定量的に把握する際に有効な研究方法であるため、質問項目をうまく作成できれば、本論文の目的である SMCS の活用が組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることが可能である。質問票の各項目は先行研究を参考に作成し、さらにインタビュー調査で明らかにされた結果を質問票に反映した。こうして作成された質問票は、3 人の大学教員と 5 人の実務者により、各変数に関する質問項目の検討を受けた後、東洋経済新報社の『2016 年版 CSR 企業総覧』に掲載されている日本企業 1,325 社に送付した。

以上より、どのような研究方法が研究課題に適合するかを検討した。まだ明らかにされていない日本企業の CSR 経営における SMCS の活用に影響を及ぼす制度的環境要因、SMCS の活用が企業に与える影響などを分析するためには、インタビュー調査と質問票調査による複数の研究方法を実施することは有効である。

本論文の研究方法に加えて、以下では回収されたデータの分析方法について説明する。構造方程式モデル(Structural Equation Modeling, SEM)は各変数間の因果関係および相関関係を同時に分析できる手法であるため、本論文では、制度的プレッシャー、SMCS 活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係を同時に分析する際に、構造方程式モデルを採用した。また、本論文では質問票調査の仮説検証に加えて、分析モデルにおけるコンテキスト変数(contextual variables)の影響を確認するために、多母集団構造方程式モデル(Multi-group Structural Equation, MSEM¹¹)を用いて追加分析を行っ

¹¹ 多母集団構造方程式モデルは、性別、学歴、産業といった集団を規定する変数によって、作成した構造方程式モデル(分析モデル)の結果が変わる可能性がある場合に実施する方法である。具体的には、2つの集団が異なる母集団であることを仮定して、集団間に結果の差がないのかを分析する(豊田, 2014)。

た。産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響力、経営者スタイルといったコンテキスト変数を基準でグループ分けを行い、これらのコンテキスト変数が、制度的プレッシャー、SMCS 活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に与える影響を分析した。

最後に、本論文では既存の先行研究と同様に質問票を用いて財務パフォーマンスと CSR パフォーマンスを 7 点尺度で測定したが、CSR パフォーマンスに関するほとんどの質問項目の最小値は 2 点または 3 点であった。本論文の質問票調査で用いた構造方程式モデルは測定データの正規性を前提にしているため、正規性が確保できなかった CSR パフォーマンスに関するデータは使えない。また、組織パフォーマンスを質問票調査で測定する場合、組織パフォーマンスに関する回答は回答者の主観により変わる恐れがある。そのため、本論文では東洋経済新報社が提供した財務データと CSR データを用いて財務パフォーマンスと CSR パフォーマンスを測定した。

第4章 CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システム： 日本企業の事例研究¹²

第2章で確認したように、近年、MCSに関する研究においては、複数のコントロール・システムが構成するパッケージとしてMCSをCSR経営に拡張して、CSR経営におけるMCSの役割および活用形態に関する研究が行われてきている。これに対して、日本企業を研究対象とした先行研究では、従業員をCSR経営に参加させるために、どのようなコントロール・システムが活用されているのかを分析した研究は少なく、さらに、CSR経営において、パッケージとしてMCSがどのように活用されているのかについてはほとんど知られていない(長野, 2015)。したがって、第4章では、本論文の研究課題①である、「日本企業では、CSR経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCSを構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」を解明する。企業におけるMCSの形成や特徴、個々のコントロール・システムの役割、コントロール・システム間に関する豊富な知見を提示するためには、研究対象の企業を近くで観察し、詳細な記述を可能にする事例研究が最も適切であるため(佐久間他, 2013)、第4章では日本企業を対象にしたインタビュー調査を実施して、事例企業のCSR経営におけるSMCSの活用実態を検証する。なお、ここで得られた知見は、第5章で実施する質問票調査における質問票の設計にも反映されることになる。

4.1 事例企業の選定とデータ収集

4.1.1 事例企業の選定

日本企業の事例研究に基づき、CSR経営におけるSMCSの活用を分析するために、まず、ここでは、事例企業の選定とデータ収集について説明する。

毎年、東洋経済新報社は日本企業を対象とした「CSR調査」を実施して、『CSR企業総覧』を発行し、翌年3月にはCSR企業ランキング上位700社¹³を発表している。そのため、東洋経済新報社によるCSR企業ランキングには、経済的・環境的・社会的活動を同時に行う、CSR経営に優れた日本企業が多く存在している。また、MCSに関す

¹² 本章の記述の一部は、金(2016)を加筆修正したものである。

¹³ 東洋経済新報社によるCSR企業ランキングは、人材活用100点、環境100点、企業統治および社会性100点と、財務評価300点による合計600点で評価が行われている。

る先行研究では、中小企業は非公式的なコントロール手段をよく活用し、マネジメントの形態もよく変更されるため、パッケージとしてMCSを分析する際には、大企業の方がより適合であることが指摘されている(Mundy, 2010; Simons, 1995)。東洋経済新報社によるCSR企業ランキングにはCSR経営を実行している大企業が多く掲載されているため、第4章では、CSR企業ランキングに挙げられている企業を調査対象にし、CSR経営におけるSMCSの活用実態を分析する。しかしながら、複数の事例を用いるとしても、全ての事例が妥当とは考えられないため、本章では、以下のプロセスを通じて2社の事例を選定した。

まず、2015年11月にCSR経営を積極的に実行している1社の日本企業に対してパイロット調査を実施した。その後、2015年3月に東洋経済新報社が発表した「2015年CSR企業ランキング」の上位100社から、細田他(2013)と同様にランダム変数を発せさせて無作為に20社を抽出した。この20社のCSR担当者にE-mailを送って、インタビュー調査を依頼した結果、2015年12月4日～18日に6社の日本企業から調査協力が得られた。その中で、各社のCSR経営におけるSMCSの活用について十分な聞き取りができ、さらにSMCSを構成する個々のコントロール・システム間の多様な相互関係が確認できた2社の事例(B社とD社)を分析する。

表 4.1 インタビュー調査の概要

対象企業	調査日(時間)	対象者
A社	2015年11月17日(1時間半)	CSR室 室長 H氏
B社	2015年12月4日(2時間)	CSR企画部 課長 A氏
C社	2015年12月11日(1時間)	CSR部 部長 K氏
D社	2015年12月14日(1時間半)	CSR推進室 室長 N氏 CSR推進室 社員 A氏
E社	2015年12月15日(2時間)	CSR室 室長 M氏 CSR室 社員 S氏
F社	2015年12月16日(1時間)	CSR推進室 室長 I氏 CSR巢寝室 社員 S氏
G社	2015年12月18日(1時間)	CSR推進室 室長 T氏

4.1.2 データ収集

インタビュー調査は、事前に質問項目を示し、インタビュー実施中に柔軟に追加質問のできる「半構造化形式」を採用し、質問項目は先行研究を踏まえ、各社におけるCSR

経営の経緯，CSR 活動，CSR 推進体制，CSR マネジメントなどに関する内容の回答を得た¹⁴。インタビュー調査の対象者は，CSR 経営を全社に展開することを目的としている CSR 部署のマネジャーで，それぞれのインタビュー時間は，約 1 時間半から 2 時間程度であった。

各社の CSR マネジャーとのインタビュー・データは，インタビューの内容を音声データとして録音し，内容を書き残している。また，CSR 活動と報酬システムとの連携および CSR 業績と人事考課の関係などのように，インタビュー調査で確認できなかった事項については，CSR 部署のマネジャーとの E-mail を通じて追加データを収集した。その他，本調査では各社のホームページおよび CSR 報告書，各社の CSR マネジャーから得られた社内 CSR 資料を参考に，各社の CSR 価値¹⁵，多様な CSR 活動，CSR 関連の行動指針，CSR 研修および教育制度などの追加データを入手した。

4.2 CSR 経営におけるマネジメント・コントロール・システムの活用

前述したように，非公式的な MCS はよく変更される傾向が見られるため，本論文では，公式的なコントロール手段に焦点を当てた，Simons (1995) の LOC フレームワークを分析視角とし，CSR 経営においてコントロール・システムの多様な活用を検証する。本章では，インタビュー調査を実施した 7 社の中，SMCS を構成する個々のコントロール・システムの多様な活用形態が確認できた B 社と D 社の事例を分析する。

4.2.1 B 社の事例

B 社は，アジア，欧州，北米に生産・営業拠点を持つグローバル製造企業であり，環境・社会分野の課題解決に貢献できる多様な製品・技術・サービスを提供している。環境・社会分野の課題を事業機会と認識し，CSR 活動を積極的に実行するために，B 社は CSR 経営のための様々なコントロール・システムを活用している。

まず，Simons (1995) の LOC フレームワークのうち，信条システムは組織の中核な

¹⁴ インタビュー調査の目的および質問項目を理解してもらうために，事前に各社の CSR 担当者に送った質問票は，巻末付録 A にある。

¹⁵ 本論文では，CSR 価値を「企業が CSR 活動に取り組むことにより創出される潜在的な便益」と定義する。例えば，CSR 活動の実践による企業評判の向上，資本調達コストの低減，収益の増加などの経済的便益や，環境および貧困問題の解決，地域社会の発展といった環境・社会的便益などを CSR 価値として挙げられる。

価値を組織内に伝達して、組織構成員に組織ぐるみの機会探索を奨励し、正しい方向性を与えるシステムである。同様に、B社では、従業員に企業のCSR価値を根付かせることを目的に、企業理念に基づいたCSR基本方針が明示されている。B社のCSR担当部署では、CSR基本方針に明示されているCSR価値を社内に展開するために、階層別CSR教育、各部門および各事業所に対するCSR研修会などを実施している。特に、外部のCSR専門家を招いて実施するCSR講演会は、社外のCSR 이슈やトレンドを社内に展開し、新たなCSR活動の計画を促進している。

「うちの場合は、経営幹部の方々に、年2回、CSR講演会をやっています。その時は、うち以外の大学の先生やコンサルタントの先生を呼んで来て、いわゆる社会のトレンドとか、そういう情勢をしゃべってもらっています。それを社内に展開するのは各部門長ですね。」(B社のCSR企画部課長)

企業価値や目的を明示する信条システムだけを強調すると、焦点の定まらない機会探索行動を鼓舞し、組織の経営資源を浪費してしまう恐れがあるため、組織構成員に許容される活動範囲を明示する境界システムを同時に活用する必要がある(Simons, 1995)。B社では、経営理念およびCSR基本方針といった信条システムに基づいて、CSR活動に関する様々な行動規範、行動指針が定められている。特にCSR活動の中でリスク管理を重要な課題として認識しているため、財務報告、公正取引、環境保全、安全衛生などの回避すべきリスク項目に対して、毎年、全事業所を対象に内部監査を実施している。また、コンプライアンスを強化する目的に、毎月、全従業員を対象にコンプライアンス教育も実施している。CSRマネジャーの発言により、B社では、従業員をCSR活動に参加させるための信条システムと、CSR活動に反する従業員の行動を防ぐための境界システムが共同して機能していることを確認した。

「CSR経営は2つに分けられていますね。まず、事業を通じたCSRのことで、社会からの期待やニーズに応える製品・サービスを提供することで事業成長しましょうと、これが攻めのCSRですね。一方で、守りのCSRがありますけども、リスク管理とガバナンス体制を着実にやっています。あと、コンプライアンスの徹底、法令遵守もありますね。」(B社のCSR企画部課長)

CSR 目標を達成するためには、重要な CSR 活動と事業部門の活動を連携し、CSR 戦略の重要業績指標の決定と測定を可能にする診断的コントロール・システムの活用が有効である(Arjaliès and Mundy, 2013)。同様に、B 社では各事業部門が中期計画から CSR 関連の重点課題を計画し、その実績を公式的な CSR 経営会議で報告している。B 社では CSR 価値が反映されている中期計画をベースに、CSR 関連の重点課題を計画しているため、信条システムと診断的コントロール・システムは相互に関係し合っている。また、回避すべきリスクが明示された境界システムに沿って、リスク管理の状況を全社的に監査しているため、境界システムも診断的コントロール・システムに影響を与えている。特に、CSR 活動の実績を従業員の業績評価システムに連携することは、従業員を CSR 活動に積極的に参与させ、さらに新たな CSR 価値や CSR 活動の探索も促進している。

「中期計画を作っているんですよ、3 年計画。それは各部門が作って、毎年ローリングしていますね。見直しているんですけども、基本的に中期計画の項目と(CSR 関連)重点課題の項目はほぼ一緒ですね。ですから、各部門は中期計画から、中期計画の内容を CSR 報告書に書いています。……中略……CSR 関連の重点課題には指標がありますね。売上や利益とか、生産性とか、安全対策と改善とか。そういう指標については、業績評価システムで年末にチェックするというので、基本的には全部(業績評価に)織り込まれていますね。」(B 社の CSR 企画部課長)

最後に、インタラクティブ・コントロール・システムは、情報の共有と学習を鼓舞する環境を作り出すことによって、組織構成員に新たな戦略の創発を促進するシステムである(Simons, 1995)。B 社は様々なコミュニケーション活動を通じて、従業員に新たな CSR 価値の探索機会を与えている。従業員の CSR 経営やコンプライアンスについての理解や意識の現状を調査し、そこで新たな課題や改善を探索している。また、CSR 報告書を作成する際に、各事業部長が集まって各事業部門の CSR 活動および情報開示の範囲などを議論するため、CSR 活動に対する事業部門間の協業が可能である。CSR 教育および研修会、CSR 講演会などの信条システムの活用も、従業員に CSR 活動の議論を促進するだけでなく、新たな CSR 価値を発見できる機会を与えている。

4.2.2 D社の事例

D社は、海外における新規拠点の設立や企業買収によって複数の子会社を有しており、事業活動拠点をアジア、欧州、北米に持ってグローバルな事業展開を加速している製造業である。事業のグローバル展開および顧客からの強い要請により、D社は本格的にCSR活動を推進してきているが、企業買収を積極的に行っているため、主に買収した企業のCSR経営の促進を目的とするコントロール・システムが活用されている。

まずD社では、社是、経営理念に基づいたCSRビジョンを提示し、全社的にCSRの考え方を共有している。これは、企業がCSR経営を行う際に、組織構成員に企業のCSR価値やCSR目的などを伝達して、新たな機会探索に動機付ける必要があるからである。特に、D社は企業買収による事業規模の拡大を続けているため、新たにグループに加わった企業にD社のCSR管理体制を広げ、CSR意識の向上とCSR管理領域の拡大を図っている。また、全従業員を対象にCSR報告書を配布することや、CSR活動に関する様々な教育および研修などを通じて、社員一人ひとりに企業のCSR経営に関する理解を強化している。

「それぞれの現場で実際にCSR活動をいかに実践してもらうかということが一番大きな課題でしょうね。……中略……特に企業買収を非常に積極的に行っていますので、多くの事業所がグループ内に関わるという形になっていることですね。そうすると、新しくグループメンバーになったところに対して当社のCSR考え方とか、やり方とかを広げていく必要がありますね。」(D社のCSR推進室長)

一方、D社では従業員にCSR活動に反する行動をしないように、信条システムのCSRビジョンに合わせて、CSRに関する様々な行動指針を提示している。業界の特性上、多くの規制・法律から影響を受けており、さらに顧客からの強い要請もあったため、自発的な行動指針に加えて、強制的な業界特定の行動規範も導入している。D社のマネジャーが言及したように、従業員に回避すべきリスクを認識させることを目的に実施しているCSRマネジメントの外部監査は、事業所および子会社に金銭的な負担をかけるが、信条システムとともに本社のCSR価値や方針などを従業員に伝達し、CSR経営に関するより強い意識付けを促進している。

「*CSR* はやっぱり商売として売上や利益を生んでいかないとやらないと思いますよ。……中略……(しかし)*CSR* マネジメントの(外部)監査は結構お金がかかりますね。お金は基本的に事業所負担、子会社負担ですから、なかなか良い顔をしないこともありまして、ですから今はセルフチェックと監査を両方しながら広げて行こうということをやっています。」(D社の*CSR* 推進室長)

診断的コントロール・システムは、組織の成果を監視し、事前に設定されたパフォーマンス基準からの乖離を修正するために活用するシステムである(Simons, 1995)。同様に、D社ではグローバル*CSR* 管理体制の構築とその運用を推進するために、国際的な基準に則った*CSR* マネジメントを事業所単位で活用している。計画の策定からマネジメント・レビューに至る一連のプロセスをPDCAサイクル(plan-do-check-act cycle)で管理することにより、*CSR* マネジメントの全社への展開と、継続的な改善を図っており、各事業所には*CSR* 担当者を置いて、地域特性を踏まえたリスク管理体制を構築している。

「各事業所に*CSR* マネジメントを入れるということは、*CSR* に関して、4月に計画を立てて、やるべきことをやって、(年度末の)3月が終わってレビューするという体制を、仕組みを作るということで、これは当社の子会社から始まって徐々に浸透しています。」(D社の*CSR* 推進室長)

前述したように、リスク管理の状況および*CSR* 活動をモニタリングするために、各事業所で自主的な内部監査を実施するとともに、第三者機関による外部監査も同時に実施している。D社では、業界特性上、潜在的リスクが多く存在しているため、境界システムに加え診断的コントロール・システムを同時に活用して、従業員の行動を制限している。また、D社の信条システムである中期ビジョンには、海外子会社および関連会社へのリスク管理体制の拡張が重要課題として挙げられているように、信条システムが診断的コントロール・システムに強く影響を与えている。

次に、急速に変化する企業環境においては、一人ひとりの従業員が相互に情報を提供することが必要であるため、企業は診断的コントロール・システムだけでなく、新たな戦略や課題が探索可能なインタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用している(Simons, 1995)。D社は*CSR* 委員会で*CSR* 活動方針や年度計画の意思決定を行い、

その決定事項は本社の CSR 部署と各事業所の CSR 担当者との連携を通じて実行されている。本社は毎月、全世界の各事業所から CSR 活動報告書を回収しており、毎年、全従業員を対象にするアンケート調査を実施している。この活動を通じて、本社の CSR 部署は各事業所の CSR 課題を把握し全社的に共有している。さらに、各事業所で発見した CSR 関連課題は新たな戦略の創発を促進させるのである。

「今は各事業所に関しては、当室がカバーをしまして、毎月、皆でシェアすべき活動があれば、それを全部取りまとめて、各事業所に返すこともやっています。これはまさにコミュニケーションで、……中略……それぞれの事業所がどのようなことをやっているかを情報発信していますね。」(D 社の CSR 推進室長)

表 4.2 事例企業の CSR 経営における SMCS の活用

MCS	企業	活用目的	具体的手段
信条システム	B 社	CSR 経営の目的、価値、方向性を明示して、従業員の行動を CSR 経営に導く。	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念に基づいた CSR 経営基本方針 CSR 教育、研修会を実施 経営幹部を対象にする CSR 講演会を開催
	D 社		<ul style="list-style-type: none"> 社是、経営理念に基づいた CSR ビジョン CSR 養育・研修会を実施 全従業員に CSR 報告書を配布
境界システム	B 社	従業員の行動に境界を設定して、CSR 経営に見られるリスクを回避する。	<ul style="list-style-type: none"> CSR に関する行動規範、行動指針などを明示 コンプライアンス教育の強化 リスク管理システムを運用
	D 社		<ul style="list-style-type: none"> CSR に関する行動指針を明示 業界特定の行動規範を導入 リスク管理システムを運用
診断的コントロール・システム	B 社	CSR 活動ごとに目標を設定し、その達成状況をモニタリングすることで、当初に計画した CSR 活動を達成する。	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動をベースに、各部門で CSR 活動を計画 従業員の業績評価システムに CSR 活動を連携 CSR 活動の実績を社内報告し、CSR 報告書に記載 リスク管理の内部監査
	D 社		<ul style="list-style-type: none"> 事業所単位で CSR マネジメントを実施 毎月、各事業所は CSR 活動報告書を提出 CSR 活動に対して、内部監査および第三者機関に外部監査を同時に実施
インタラクティブ・コントロール・システム	B 社	社内および社外ステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて、新たな CSR 活動を探索する。	<ul style="list-style-type: none"> CSR 報告書の発行において、各事業部門間の対話 従業員を対象に CSR 意識調査を実施 CSR 報告書に CSR 専門家の意見を反映
	D 社		<ul style="list-style-type: none"> 本社 CSR 担当者と各事業所 CSR 担当との連携によるコミュニケーションを強化 従業員を対象に CSR 活動アンケートを実施 CSR 活動報告書に挙げられている事例を共有

(出所) Simons (1995)の LOC フレームワークを参考に筆者作成。

本節では、日本企業 2 社の事例を用いて、事例企業の CSR 経営に MCS の活用形態を検討した。各社の CSR 経営における MCS の活用をまとめたものが表 4.2 である。表 4.2 により、各社の CSR 経営の実行において MCS の活用実態は異なっていることが確認できる。両社において、CSR 価値を社内に展開することを目的にする信条システムと、CSR 活動に反する従業員の行動を防ぐことを目的にする境界システムの活用は類似している。しかしながら、各々の事例企業で重視している CSR 活動が異なるため、B 社は従業員の業績評価システムに CSR 関連指標を連携することを目的に、D 社は買収企業のリスク管理を強化することを目的に診断的コントロール・システムが活用されている。また、各社の CSR 経営における SMCS の活用においては、Simons (1995) が主張したように、コントロール・システム間の相互関係が見られたため、この結果を踏まえて、次節では MCS を構成するコントロール・システム間の相互関係を検討していく。

4.3 コントロール・システム間の相互関係

前節では、事例企業の CSR 経営における MCS の活用形態を記述した。CSR 経営における MCS の活用は、広い CSR 活動の中で、各社がどのような活動に重点をおくのかにより、その活用形態が異なっているが、各社の事例とも MCS を構成するコントロール・システムが相互に影響を与え合っていることが示された。これをもとに、本節では事例企業の CSR 経営における SMCS の相互関係について考察する。

まず、両社の事例とも、信条システムは他の 3 つのシステムに強い影響を与えていることが示された。信条システムと境界システムの関係について、両社は CSR 経営の方向性を示す信条システムをもとに、境界システムを設定したため、信条システムは境界システムと相互に関係していた。特に、事例企業では事業活動を通じて CSR 価値を実現する「攻めの CSR」と、CSR 価値に反する従業員の行動を制限する「守りの CSR」がバランスよく実行され、Simons (1995) が主張したように、相反する関係のある信条システムと境界システムが互いに関係し合っている。CSR 価値の形成段階においては、従業員を CSR 活動に導くために、CSR 価値を明示または制限する信条システムと境界システムの同時活用が重要であることを示唆する。

また、信条システムと診断的コントロール・システムの関係において、B 社は CSR

価値に基づいて各事業部門で CSR 活動を計画しており、D 社は CSR ビジョンを CSR マネジメントに反映していたため、両社の信条システムは診断的コントロール・システムに影響を与えた。普段、企業で CSR 活動は幅広い範囲で設定されているため、CSR 価値や目標を示す信条システムは、CSR 経営の方向性を提示するに役立つと考えられる。さらに、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムの関係において、Simons (1995)はこれらのコントロール・システムを、独創的な機会を追求し機会の枠を広げ、組織構成員を組織目標に奨励する正のシステムとして説明している。前述したように、両社とも CSR 教育および研修会などの信条システムを通じて、社内に CSR 価値に対する議論を促進するだけでなく、新たな CSR 価値の探索をも可能にするため、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互補完的な関係であることが確認された。

次に、回避すべきリスクに対する従業員の行動を制限する境界システムは、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムにも影響を与えた。境界システムと診断的コントロール・システムは、限りのある経営資源を効率的に使用するために、機会追求の活動を制限し、具体的な目標を明示する負のシステムとして説明されている(Simons, 1995)。B 社の場合、様々な行動指針、ガイドラインが財務報告、公正取引、環境保全などを対象にするリスク管理の基準として設定されており、同様に D 社においても、行動指針および業界特定の行動規範が、CSR 活動に対する監査基準として活用されているように、境界システムは診断的コントロール・システムに強く影響を与えた。

一方、境界システムとインタラクティブ・コントロール・システムの関係において、CSR に反する従業員の行動を制限するために境界システムを活用するが、同時に従業員を新しい CSR 問題に柔軟に対応させるためにインタラクティブ・コントロール・システムの活用も必要である。両社とも CSR に関する行動規範、行動指針などを通じて、従業員にコンプライアンスやリスク管理などを強化しつつ、CSR 教育・研修会や CSR 活動に関するアンケート調査などを通じて、新たな CSR 価値の探索を促進していたように、事例企業では境界システムとインタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用していることが示された。

最後に、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの相互関係は D 社で見られた。D 社では、CSR 価値を全社に展開するために、各事業所に CSR 担当者を任命し、CSR マネジメントを CSR 担当者に一任している。組織

構造を変更することで、本社と各事業所との柔軟なコミュニケーションが可能となり、新たな CSR 課題を全社的に共有するようになった。CSR マネジメントという診断的コントロール・システムを活用するために行った組織構造の変更が、インタラクティブ・コントロール・システムの活用を促進したのである。また、本社と各事業所とのコミュニケーションにより認識された新たな課題は、本社で取りまとめて全社的に伝達し、各事業所の CSR マネジメントに反映されたように、インタラクティブ・コントロール・システムが各事業所の診断的コントロール・システムにも影響を与えた。このように、D 社では、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互に影響を与え合いながら機能していることが見られた。

4.4 小括：事例研究での発見事項と考察

本章では、日本企業を対象にしたインタビュー調査を実施して、事例企業の CSR 経営における SMCS の活用実態を検証した。まず、事例企業が SMCS を活用するようになった経緯について、環境・社会分野の課題解決に貢献できる多様な製品・技術・サービスを提供している B 社は、環境・社会分野の課題を事業機会と認識し、CSR 活動を積極的に実行するために、複数のコントロール・システムを活用しはじめた。これに対して、グローバルな事業展開を加速している D 社は、買収した企業に CSR 経営を展開するために、多様なコントロール・システムを活用してきている。

先行研究では CSR 経営における MCS の役割および活用については研究が蓄積されてきたが、コントロール・システム間に関する関係については議論されてこなかった。これに対して、第 4 章の事例研究では、Simons (1995) の LOC を分析フレームワークとして、企業の CSR 経営における SMCS の利用実態を、コントロール・システム間の相互関係を分析した。B 社では CSR 活動を促進するために、事業活動と CSR 活動を連携し、業績評価に CSR 活動の実績を反映していることが、D 社では企業買収が頻繁に行われ、買収した企業と同じ水準の CSR 経営方針を展開するために、リスク管理を強調していることが主な特徴であった。しかしながら、両社とも、CSR 価値を社内に展開することを目的にする信条システムと、CSR 活動に反する従業員の行動を防ぐことを目的にする境界システムは、他のコントロール・システムにも影響を与えることが示された。2 社の比較事例により、各社の CSR 経営の実行において SMCS の利用実態は異なった

が、それぞれのコントロール・システムが互いに影響を与え合いながら活用されていることを確認した。

事例企業では従業員を CSR 活動に導くために、相反関係のある信条システムと境界システムは同時に活用しており、これらのシステムが他のシステムに強く影響を与えていることが示された。CSR 価値の形成段階では、信条システムと境界システムを同時に活用しており、それらのシステムが SMCS デザインに強く影響を与えているのである。次に、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互に関係して、CSR 活動に向けて従業員の自発的行動を導いており、一方、境界システムと診断的コントロール・システムは共同して機能して、CSR 活動に反する行動をしないように従業員の行動を制限していることを確認した。最後に、D 社の事例では、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムは相互依存的な関係であることが見られた。

本章の結果より、事例企業では CSR 経営における SMCS の活用形態がそれぞれ異なっていたが、CSR 経営の実行においても、Simons (1995)が主張したように、SMCS を構成する個々のコントロール・システムが相互に関係し合いながら作用していることが明らかになった。事例企業では企業の状況に合わせて個々のコントロール・システムを選択しており、それらのコントロール・システムを同時に活用しているのである。そこで、誤ったコントロール・システムの選択は、企業に有害な副作用を招くため(Merchant and Van der Stede, 2007)、CSR 経営を実行する際に、企業は個々のコントロール・システムの役割だけでなく、関連し合うコントロール・システム間の関係を理解し、その相互関係を考慮して MCS をデザインすることが何より重要であると考えられる。本章の結果は、CSR 経営を実行している企業全体においても見られるであろうか。次章では、事例研究から得られた知見をもとに、複数のコントロール・システムで構成される SMCS をパッケージとして捉え、それらのコントロール・システムを同時に活用することが組織パフォーマンスを向上させるメカニズムを検証する。

第5章 CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムの活用が組織パフォーマンスを促進するメカニズム：質問票調査に基づく実証分析

第4章では、CSR経営に優れた日本企業を分析対象にして、実際の企業でどのようなSMCSが活用されているのかを、Simons (1995)のLOCフレームワークに援用して分析を行った。日本企業2社の事例研究により、各社のCSR経営におけるSMCSの活用形態は異なるが、個々のコントロール・システムが相互に関係して機能することを検証した。また、CSR価値の形成段階では、従業員をCSR活動に導くために、相反関係のある信条システムと境界システムが同時に活用され、これらのコントロール・システムがMCSデザインに強く影響を与えていることを示した。

しかしながら、インタビュー調査は対象企業固有の事情を含めているため、インタビュー調査の結果は断片的であるといえる。また、第4章のインタビュー調査では、どのような要因がSMCS活用に影響を与えているのか、SMCS活用が企業パフォーマンスに影響を及ぼすのかを確認することはできなかった。したがって、インタビュー調査の結果を参考にし、第5章では、SMCSの活用が組織パフォーマンスを促進するのかを検証するとともに、企業のSMCS活用に影響を及ぼす制度的要因を同時に分析することにする。

まず、SMCS活用に影響を与える要因について、第2章で確認したように、先行研究では、環境不確実性、ステイクホルダーの影響力、産業、企業規模、法律、規制などの様々な要因が企業のSMCS活用に影響を与えることが示されている。次に、SMCS活用と組織パフォーマンスの関係について、EMCSおよびエコ・コントロールを研究対象とした先行研究では、EMCSおよびエコ・コントロールが組織ケイパビリティを通じて、組織パフォーマンスに影響を及ぼすことが検証されている(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016)。特に、企業のSMCS活用に影響を与える要因は様々であるが、全ての要因を同時に分析することはできないため、SMCS活用に影響を与える要因を分析する際には、ほとんどの要因が分析できる理論を援用する必要がある。DiMaggio and Powell (1983)による制度論は、SMCS活用に影響を与える多様な要因を3つのプレッシャーの中に包含しているため、SMCS活用を規定する要因を分析する際に、DiMaggio and Powell (1983)によるフレームワークは有用であると考えられる。以下の第5章の実証研究においては、DiMaggio and Powell (1983)による制度論に基づき、どのような制度的プレッシャーが企業のSMCS活用に影響を与えるのか

を分析し、Barney (1991)により提唱されたリソースベースドビューを分析視角として、企業の SMCS 活用が組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティを通じて、組織パフォーマンスを促進するのかを検証する。

5.1 仮説設定と分析モデル

本章では、企業の SMCS 活用に影響を与える制度的プレッシャーと、その SMCS 活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを実証的に分析するため、まず、第1節では、分析で用いられる重要変数間の関係を検討しながら仮説設定および分析モデルの構築を行う。

5.1.1 主要変数の概念

(1) パッケージとしての SMCS

前述したように、本論文では、SMCS を「企業の CSR 経営に従業員を参加させるために活用される公式的なシステム」と定義し、パッケージとして SMCS を議論する。信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムといった4つのコントロール・システムを上手く利用することで、効果的かつ効率的に企業戦略が達成できると主張した Simons (1995)の LOC フレームワークに基づき、本論文では、上記の4つのコントロール・システムで構成されるパッケージとして SMCS を分析対象にする。

Simons (1995)の LOC フレームワークに基づき、本論文では、「SMCS における信条システム」を、CSR ビジョン、CSR 理念、CSR 方針などのように、組織構成員に CSR 経営に関する価値を根付かせることを目的に活用されるシステムで、これに対して、「SMCS における境界システム」を、CSR 経営に関するルール、禁止事項、行動規範、行動指針のように、CSR 経営に反する組織構成員の行動を防ぐために活用されるシステムとして定義する。また、「SMCS における診断的コントロール・システム」を、CSR 経営に関する KPI の設定、実績の測定および報告などのように、CSR 経営の重要な目標を達成させるために活用されるシステムで(Arjalès and Mundy, 2013)、最後の「SMCS におけるインタラクティブ・コントロール・システム」は、CSR 経営に関する会議、社内教育および研修会などのコミュニケーションを通じて、新たな CSR 戦略

および活動を探索することを目的に活用されるシステムであると定義する。

特に、SMCSに関する先行研究および第4章の事例研究では、企業がCSR戦略およびCSR経営を成功させるために、上記の4つのコントロール・システムを同時に活用していることが示されている(Arjaliès and Mundy, 2013; Journeault, 2016)。事業戦略を実行するために活用されるMCSと同様に、企業のCSR戦略およびCSR経営を実行するために活用されるSMCSも、SMCSを構成するそれぞれのコントロール・システムが個別に作用するのではなくて、複数のコントロール・システムが互いに関係し合いながら作用するのである。したがって、本論文では、Simons (1995)のLOCフレームワークに基づき、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムといった4つのコントロール・システムに構成される、1つのパッケージとしてSMCSを分析対象にし、SMCSに影響を与える制度的プレッシャー、SMCSが組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに与える影響を検証する。

(2) 制度的プレッシャー

第2章でレビューしたように、SMCSに関する先行研究では、SMCSの導入および活用の影響要因として、環境不確実性、ステイクホルダーのプレッシャー、環境およびCSRに対するトップマネジメントのコミットメント、企業規模、産業などが分析されている。しかしながら、企業のCSR経営および活動が、規制、規範、文化などのような制度的要因に影響を受けているにもかかわらず、CSR経営および活動のために用いられるSMCSと制度的要因の関係を分析した研究はほとんどない。第4章で示されたように、企業を取り巻く企業環境が、企業のCSR経営におけるSMCSの活用形態およびSMCSデザインに影響を与えるため、効果的かつ効率的なSMCSをデザインしてCSR経営および活動を成功させるためには、企業のSMCS活用に影響を与える制度的要因を明らかにする必要がある。したがって、第5章では、制度的要因と組織の関係を同型化の概念を用いて議論した、DiMaggio and Powell (1983)の研究を援用して、「どのような制度的プレッシャーが企業のSMCS活用に影響を与えるのか」という研究課題②を明らかにする。

制度派組織論は、Selznickから出発して、1970年代にMeyer, Rowan, DiMaggio, Powellなどにより研究が行われてきた。技術、規模のような技術的環境と組織の関係を考慮したコンティンジェンシー理論に対して、1970年代後半に登場する新制度派組

織論は、社会に広く認知されている価値や規範といった制度的環境が組織構造に影響を与えると主張した(Meyer and Rowan, 1977)。新制度派組織論では、なぜ組織が同じ形態をとるのかに関する研究を行いはじめたが、制度的環境によって組織構造が類似してくるのを、「制度的同型化(institutional isomorphism)」と指摘した(Meyer and Rowan, 1977)。それは、組織を取り巻く制度的環境に対して、組織は合理的な理由ではなくても、社会に受け入れられることの正当性を獲得するために類似な組織構造および組織実務を構築し実行するからである(Hoffman, 1999)。

DiMaggio and Powell (1983)は、組織の文化・社会的適合を強調する、制度的同型化を「ある個体群の中の1単位を同じ環境条件に直面している他の単位に類似させざる強制的プロセス(p.149)」と定義し、制度的同型化を、強制的同型化(coercive isomorphism)、模倣的同型化(mimetic isomorphism)、規範的同型化(normative isomorphism)の3つに分類して説明している。

第1に、強制的同型化は、「社会の文化的期待」や、「依存関係にある他組織」によって行使される公式および非公式的なプレッシャーにより生じる同型化である(DiMaggio and Powell, 1983, p.150)。例えば、政府の政策や法的規制などの強制的プレッシャーの影響を受け、組織は類似な組織構造、組織戦略、組織システムを構築するようになる。また、親会社の子会社に親会社の政策や制度などを強制する場合も、親会社と子会社は類似な形態をとるようになる。

第2に、模倣的同型化は、組織が不確実性を回避するために、他組織のモデルを模倣することにより生じる同型化である(DiMaggio and Powell, 1983, p.151)。特に、組織が有している技術が低下したり、組織目標が曖昧であったり、環境の不確実性を高く認知している組織は、他組織との競争で優位を占めるために(Abrahamson and Rosenkopf, 1993; Malmi, 1999)、あるいは組織の正当性を確保するために(DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977)、成功した他組織のシステムや実務などを模倣するようになる(Carpenter and Feroz, 2001)。

第3に、規範的同型化は、主に専門職化(professionalization)から生じる同型化である(DiMaggio and Powell, 1983, p.152)。ここでいう専門職化とは、ある職業に従事する人々が、自分たちの仕事の条件や方法を規定して、専門家の育成を統制し(to control the production of producers)、自分たちの職業的自律性を正当化するための基盤を確立しようとする集団的取り組みである。組織が教育機関、組織外部の専門家などを通じて、専門家集団が共有している知識、規範などを習得するように、組織を超えた専門家のネ

ネットワークから規範を獲得しようとすることから規範的同型化が生じる(東, 2014)。組織が組織活動の正当性を得るために、組織外部の社会規範、価値観などを組織内部に展開し、組織構成員に認識させるように(Phan and Baird, 2015)、組織に要求される社会的義務より、規範的同型化が生じる(Hoffman, 1999)。他に、顧客、専門家グループ、メディア、コミュニティーなどのような組織外部のステイクホルダーも、規範的同型化の重要な要因の1つである(Phan and Baird, 2015)。

(3) 組織ケイパビリティ

EMCS に関する先行研究では、エコ・コントロールの概念を用いて、企業の環境経営の側面だけを分析対象にした研究は多く見られる(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016)。そこでは、エコ・コントロールと組織パフォーマンスの関係において、エコ・コントロールの財務パフォーマンスへの直接的な影響が検証されていないが、エコ・コントロールが組織ケイパビリティや環境パフォーマンスを通じて、間接的に財務パフォーマンスに影響を与えることが検証された。しかしながら、企業の環境活動だけでなく、環境活動と社会活動を同時に実行させるために活用する SMCS が、組織学習やイノベーションなどのような組織ケイパビリティと、それが組織パフォーマンスをどのように促進するのかについてはまだ明らかにされていない。

この点について、Simons (1995)は、診断的コントロール・システムの活用を通じて、既存の戦略を達成させる同時に、インタラクティブ・コントロール・システムの活用を通じて、新たな戦略の探索をも可能にすると主張し、Henri (2006)は、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの活用が、組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに影響を与えることを検証した。CSR 経営および活動においても、SMCS の活用は、従来まで蓄積されてきた経営資源の活用と、新たな課題の探索を促進させるため(Arjaliès and Mundy, 2013; Journeault, 2016)、組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティに影響を与えると考えられる。

したがって、リソースベースドビューを分析視角とした MCS に関する先行研究においては、効果的かつ効率的な MCS の活用が組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティを強化し、さらに、その組織ケイパビリティが環境パフォーマンスおよび財務パフォーマンスを促進することが示されたように(Bisbe and Otley, 2004; Henri, 2006; Journeault, 2016; Simons, 1995; Widener, 2007)、本論文では、リソースベースドビューを援用して「SMCS の活用がどのようなメカニズムで組織パフォーマンス

ンスを促進するのか」という研究課題③を明らかにする。

急変する経営環境の中で、企業が長期的に成長し発展するためには、企業環境を考慮した持続的な変化が必要であるが、それを可能にする1つの要因が組織ケイパビリティである。Pralhad and Hamel (1990)は、マネジメントに関する人々に大きな影響を与えた「コア・コンピタンス(core competence)」という概念を提唱し、組織ケイパビリティとしてコア・コンピタンスが企業を各々の独特のものとして定義し、価値創造の源泉になる」と主張した。また、Diericks and Cool (1989)は、組織ケイパビリティを、企業が経営資源を開発して競争他社よりも高いパフォーマンスを占めるようにするメカニズムであると定義した。このように、組織ケイパビリティは多様な定義がなされてきたが、共通的に経営資源を企業が組み合わせたり、活用したりすることを可能にする企業属性を含めている(Barney, 1991)。

組織ケイパビリティの理論的基盤はリソースベースドビューである(Barney, 1991; Collis and Montgomery, 1998)。リソースベースドビューでは、企業を経営資源の集合体とみなし、企業は自社の持つ経営資源を構築・活用することによって競争優位を確立することができる」と主張する(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)。経営資源が持続的な競争優位を生み出すのは、経済価値、希少性、模倣困難性という特徴を持っているからである(Barney, 1991)。このように、リソースベースドビューが主張している点は、高い経済価値を生み出す組織ケイパビリティを経営資源として捉えることである。

まず、リソースベースドビューに関する研究では、様々な方法で組織ケイパビリティを分類しているが、管理会計研究では、競争優位を創出するという観点から組織ケイパビリティを、組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などに分類して、組織ケイパビリティを構成する一部または全ての要因を用いて分析を行っている(Bisbe and Otley, 2004; Henri, 2006; Simons, 1995; Widener, 2007)。Simons (1995)は企業を変化させる重要な動員として組織ケイパビリティを強調し、マネジャーのPMS(performance measurement system)の使用により組織ケイパビリティが変わると主張した。そこで、Simons (1995)は、組織学習およびイノベーションを組織ケイパビリティとして定義した。それ以降、多くの実証研究では、Simons (1995)の主張した組織ケイパビリティの範囲を拡張して、組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神を組織ケイパビリティとして捉えている(Bisbe and Otley, 2004; Henri, 2006; Widener, 2007)。

リソースベースドビューのケイパビリティ概念を援用して、企業の環境経営において

は、エコ学習(Epstein and Roy, 1997; Nidumolu *et al.*, 2009), 環境イノベーション (Porter and Van der Linde, 1995), ステイクホルダーとの関係(Dechant *et al.*, 1994; Nidumolu *et al.*, 2009), 環境ビジョン(Berry and Rodinelli, 1998)などが、組織ケイパビリティとして定義されている(Journeault, 2016)。同様に、環境経営における組織ケイパビリティも競争優位に貢献できる経済価値、希少性、模倣困難性という特徴を持っている。リソースベースドビューでは、MCS と組織パフォーマンスの関係において、組織ケイパビリティが媒介役割をすることが多くの研究から検証されている(Henri, 2006; Journeault, 2016; Teece *et al.*, 1997; Widener, 2007)。

5.1.2 仮説設定

(1) 制度的プレッシャーと SMCS

企業が事業を効果的かつ効率的に実行するために、企業は企業理念および企業文化などの内部要因だけでなく、同時に法律、規制、規範、文化などの様々な企業外部の制度的環境をも考慮している。そのため、それらの制度的要因は、企業の戦略策定および戦略実行のプロセスにも影響を与える(Oliver, 1991)。特に、法律、規範、社会的期待などの制度的要因は、企業の CSR 経営および活動の実行に強く影響を与えるため、CSR 経営を実行する企業は、強制的、模倣的、規範的プレッシャーのような制度的プレッシャーを認識している(Contrafatto and Burns, 2013; Phan and Baird, 2015)。

まず、企業の環境経営および CSR 経営において、企業に対する法的環境、規制、国際基準、世論などのプレッシャーにより、強制的同型化が生み出される。環境問題および社会問題に関する法律や規制の違反による行政処分や罰則などは、企業の戦略および経営活動に影響を与える重要な要因として認識されている(Hoffman, 1999)。また、CSR 関連の法律、規制、国際規格などは、企業だけでなく、企業の経営者およびマネジャーにも影響を与える(Phan and Baird, 2015)。例えば、環境に関する法律や規制に対応するために環境マネジメントを導入する場合や、人権問題や労働問題に関する規制による企業のコンプライアンスの強化などのように、主に政府および規制機関による強制的プレッシャーが、企業の環境経営および CSR 経営に関するシステムに影響を及ぼすのである(Rivera, 2004; Henriques and Sadosky, 1996)。そこで、CSR に関する法律、規制、政策、国際規格のような強制的プレッシャーを強く認識している企業ほど、CSR 経営を効果的に実行するために、より積極的に SMCS を活用するであろう。

次に、企業が環境経緯および CSR 経営を実行する際に、企業は他企業の環境および CSR 関連の技術や知識などの習得という模倣的プレッシャーを受け、企業内部のシス

テムおよび組織パフォーマンスに影響を与える。Zhu and Geng (2013)は、企業の環境経営において、模倣的プレッシャーがエネルギー使用および廃棄物排出の低減を可能にすると主張した。さらに、Schaltegger and Burritt (2010)は、競争他社の優れたシステムを参考しながら自社のシステムを構築する傾向により、企業のサステナビリティ活動を評価するシステムの導入・開発プロセスにおいて、模倣的プレッシャーは重要な要因であると主張した。第4章で調査した事例企業においても、同じ産業に属している企業が、他企業のCSR経営や活動を認識しながらベストプラクティスを学習することも、模倣的プレッシャーに相当する。したがって、CSR経営の実行において、競争優位および正当性を確保するために、CSR関連の他企業のベストプラクティスや、他企業の先進技術および知識などに対する模倣的プレッシャーを強く認識している企業ほど、より積極的にSMCSを活用すると考えられる。

最後に、企業の環境およびCSR経営において、外部専門家によるCSR関連の経験および知識の教育、企業外部ネットワークにおけるCSR関連活動の共有、社会規範、価値観などの社内展開などのプレッシャーにより、規範的同型化が生じる。例えば、企業の自律的な環境活動およびCSR活動を正当化するために、企業は自社の状況に合わせてCSR経営および活動を適切に実行しようとし、外部の専門家によるアドバイスや、社外セミナーで最新のCSR関連 이슈を社内に展開しようとする(Phan and Boird, 2015)。そこで、それらの専門家グループによる規範的プレッシャーは、企業のCSR活動およびSMCSに影響を与えるであろう。また、専門家グループ以外に、顧客、メディア、コミュニティーなどの企業外部のステイクホルダーによるプレッシャーも規範的同型化の要因として示されている(Phan and Boird, 2015)。例えば、顧客によるプレッシャーは企業の環境パフォーマンスを向上させ(Zhang *et al.*, 2008)、環境 이슈に対する市民の関心が、企業の環境管理システムの導入に影響を与える(Schaefer, 2007)。Boiral and Henri (2012)は、顧客、サプライヤー、従業員、メディア、地域社会などの規範的プレッシャーが、企業の環境活動、企業戦略に環境 이슈の統合、環境評価指標のような環境管理システムに強く影響を与えることを検証した。

以上により、それぞれの強制的、模倣的、規範的プレッシャーのような制度的プレッシャーを強く認識している企業ほど、CSR関連法律、規制、社会的期待に対応して競争優位および正当性を確保しようとするため、CSR経営を効果的かつ効率的に実行できるSMCSをより積極的に活用すると考えられる。上述から次のような仮設が設定できる。

仮説 1. 制度的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-1 強制的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-2 模倣的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-3 規範的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

(2) SMCS と組織パフォーマンス

信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムで構成される SMCS は、経済的・環境的・社会的側面を同時に考慮しているため、効果的かつ効率的な SMCS の活用は、企業の財務・環境・社会パフォーマンスに影響を与える。パッケージとしての MCS が組織パフォーマンスに影響を与えることが、MCS に関する多くの研究で検証されているように(Baines and Langfield-Smith, 2003; Henri, 2006; Ittner *et al.*, 2003; Luft and Shield, 2003; Widener, 2007), 先行研究の MCS 概念を援用して、その概念を環境経営に拡張した研究では、EMCS およびエコ・コントロールを研究対象とし、企業の EMCS およびエコ・コントロール活用が、企業の環境パフォーマンスおよび財務パフォーマンスに影響を与えることを分析した(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; Judge and Douglas, 1998; Klassen and Whybark, 1999; Lisi, 2015; Wisner *et al.*, 2006)。

まず、これらの先行研究では、EMCS およびエコ・コントロールの活用が、企業の環境パフォーマンスに直接的な影響を与えることを示した。例えば、Judge and Douglas (1998)および Wisner *et al.* (2006)は、戦略的計画プロセス(strategic planning process)に環境マネジメントを統合することにより、企業の環境パフォーマンスが向上されることを検証した。また、Lisi (2015)は、企業の環境経営を効率的に実行させるために使用される、環境パフォーマンス指標(Environmental Performance Measures)の使用が企業の環境パフォーマンスを向上させることを示した。

一方、EMCS およびエコ・コントロールの活用が、企業の環境パフォーマンスの向上を通じて、同時に財務パフォーマンスの向上にも影響を与えることも先行研究により分析されてきた。最初に企業が環境問題に対応し、環境経営を実行する際には、投資コ

ストが発生するが、持続的な環境パフォーマンスの向上は、長期的に財務パフォーマンスの向上を可能にするのである(Russo and Fouts, 1997)。また、環境経営の実行は、企業評判にも影響を与え競争優位および価値創造の源泉となるため、環境パフォーマンスの向上は財務パフォーマンスにも影響を与える(Porter and van der Linde, 1995)。

これについて、Henri and Journeault (2010)は、エコ・コントロールの概念を用いて、エコ・コントロールが企業の環境パフォーマンスおよび財務パフォーマンスに与える影響を分析し、エコ・コントロールが財務パフォーマンスに直接に影響を与えないが、環境パフォーマンスを通じてエコ・コントロールが間接的に財務パフォーマンスに影響を与えることを検証した。Malmi and Brown (2008)の分析フレームワークに基づいたJourneault (2016)も、パッケージとしてのエコ・コントロールが、環境パフォーマンスを通じて財務パフォーマンスに間接的に影響を与えることを示した。これらの実証研究の結果により、企業の環境経営を実行するためのSMCSは、企業の環境パフォーマンスを向上させ、さらに、企業の財務パフォーマンスの向上に貢献できると考えられる。

次に、CSRを研究対象にした先行研究においては、企業のCSR活動が企業の社会パフォーマンスにどのように影響を与えるについて分析した研究は見られるが、MCSおよびSMCSに焦点を当て、それが企業の社会パフォーマンスにどのような影響を与えるのかを分析した研究はまだ少ない現状である(Lisi, 2016; Wijethilake *et al.*, 2016)。しかしながら、企業は事業戦略を成功させるパフォーマンス指標を選択し、測定し、管理する必要があるとKaplan and Norton (2001a; 2001b)が主張したように、企業が社会的期待に対応するためにCSR経営を実行する場合、企業は企業の財務・環境・社会パフォーマンスを向上させるようにSMCSを活用するであろう。

これについて、Lisi (2016)は、社会パフォーマンス指標(Social Performance Indicators)の使用が、企業の社会パフォーマンスに正の影響を与えることを検証した。意思決定における社会パフォーマンス指標の使用は、主要活動に社会的活動の統合を可能にするため、社会パフォーマンス指標の使用のようなSMCSの活用は、企業の社会的パフォーマンスの向上に貢献できるのである。また、Margolis and Walsh (2003)およびOrlitzky *et al.* (2003)は、企業の社会パフォーマンスと財務パフォーマンスの関係を分析して、両方の関係、すなわち、企業の社会パフォーマンスが財務パフォーマンスに正の影響を与えることを示した。したがって、これらの実証研究の結果により、企業の社会的活動を管理するためのSMCSは、企業の社会パフォーマンスを向上させ、さらに、企業の財務パフォーマンスの向上に貢献できると考えられる。

上記の実証研究では、EMCS およびエコ・コントロールが企業の環境パフォーマンスを通じて財務パフォーマンスに間接的に影響を与えることや、社会パフォーマンス指標の使用が企業の社会パフォーマンスを通じて財務パフォーマンスに間接的に影響を与えることが示されているが、それらのコントロール・システムが企業の財務パフォーマンスに直接的に影響を与えることについては有意な結果ではなかった。これに対して、Simons (1995)のLOC フレームワークに基づき、SMCS が企業の財務パフォーマンスに与える影響を分析した Wijethilake *et al.* (2016)は、企業のCSR 経営に反する組織構成員の行動を強制する、境界システムと診断的コントロール・システムによる SMCS の活用(controlling use)は、企業の財務パフォーマンスの向上に影響を与えなかったが、企業のCSR 経営に組織構成員の自発的な参加を促す、信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムによる SMCS の活用(enabling use)は、企業の財務パフォーマンスの向上に直接的に影響を与えることを示した。Wijethilake *et al.* (2016)は、SMCS を構成する一部のコントロール・システムだけが、企業の財務パフォーマンスの向上に影響を与えることを検証したが、MCS および SMCS の研究では、MCS および SMCS を構成する複数のコントロール・システムが互いに関係し合いながら作用し、それが組織パフォーマンスに影響を与えると主張したように(Arjaliès and Mundy, 2013; Henri, 2006; Journeault, 2016; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Mundy, 2010; Simons, 1995; Widener, 2007), 本論文では、SMCS を構成する4つのコントロール・システム、すなわち、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用することが、企業の財務パフォーマンスの向上に影響を与えるのかを検証する。

サーベイ調査における異なる質問項目、異なるデータなどにより、統一された SMCS の活用と組織パフォーマンスの関係は見られていないが、本論文では、「CSR」を企業の事業活動に、環境・社会的側面を自主的に取り入れることと定義し(European Commission, 2001, p.7), 「CSR 経営」を経済的側面と環境・社会的側面を同時に追求する企業活動として定義を付けているため、SMCS の活用がそれぞれの財務パフォーマンス、環境・社会的側面を対象にする CSR パフォーマンス¹⁶にどのような影響を与えるのかを検証するとともに、CSR パフォーマンスを媒介とする、財務パフォーマンスへの SMCS 活用の間接的な効果をも同時に検証する。以上により、次のような仮説を設定する。

¹⁶ 本論文における「CSR パフォーマンス」は、CSR を構成する財務・環境・社会パフォーマンスの中で、財務パフォーマンス以外の環境および社会パフォーマンスをいう。

仮説 2. SMCS の活用は、組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-1 SMCS の活用は、企業の CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-2 SMCS の活用は、企業の財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-3 SMCS の活用は、企業の CSR パフォーマンスを通じて、間接的に企業の財務パフォーマンスを向上させる。

(3) SMCS と組織ケイパビリティ

リソースベースドビューでは、MCS が組織パフォーマンスに影響を与えるに当たって、その効果は組織ケイパビリティを通じて間接的に影響を与えると主張されている(Henri, 2006; Journeault, 2016; Teece *et al.*, 1997; Widener, 2007)。組織ケイパビリティは、組織の経営資源に焦点を当て、競争優位の源泉として説明されており、MCS は組織ケイパビリティの先行要因として作用するため、企業の重要なツールの 1 つである(Henri, 2006)。組織内に限られている経営資源を効率的に活用することが、組織ケイパビリティの強化を可能にするため、経営資源を効率的に活用するツールとして、複数のコントロール・システムで構成される MCS の活用が有用であろう。MCS に関する先行研究においても、異なる役割を果たす複数のコントロール・システムで構成される MCS の活用が、組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティに影響を与えることが示されている(Bedford, 2015; Henri, 2006; Journeault, 2016; Simons, 1995; Widener, 2007)。

同様に、SMCS に関する先行研究は、企業の CSR に関する目標、価値観、信条などの社内展開を可能にする「信条システム」、企業の CSR 経営および活動に反する従業員の行動を制限する「境界システム」、CSR 経営および活動を成功させるために、それぞれの CSR 関連活動の目標を設定し、その目標と実績を評価する「診断的コントロール・システム」、CSR 経営に対するコミュニケーションを通じて、新たな CSR 戦略および活動を探索することを目的とする「インタラクティブ・コントロール・システム」のように、パッケージとして SMCS を活用することが、CSR 経営における組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティの強化を可能にする(Arjaliès and Mundy, 2013; Journeault, 2016)。

まず、SMCS における信条システムおよび境界システムは、企業の CSR 経営に関する目標や価値を社内に伝達し、CSR 経営に対する組織構成員の行動を促進または制限する役割をする。新たな戦略や活動を実行する際に、組織は従来まで蓄積されてきた経

営資源を維持または変更する必要があるように、企業が CSR 経営を実行する際に、信条システムおよび境界システムに基づき、既存の経営資源を活用するか、新たな経営資源を探索するかを規定するため、効果的かつ効率的な信条システムおよび境界システムの活用は、CSR 経営に関する企業の組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティの強化を促進する。自社の本業と関連した CSR 経営への組織構成員の行動を合致させることは、価値創造の源泉となる CSR 活動の探索を可能にするからである。(Arjaliès and Mundy, 2013; Bansal, 2003; Jollands *et al.*, 2015; Journeault, 2016)。

次に、診断的コントロール・システムは、企業の CSR 経営に関する目標を明確にし、設定された CSR 目標と実際の成果をモニタリングすることで、組織パフォーマンスの向上に組織構成員を参加させるシステムである。この診断的コントロール・システムにより、組織構成員は組織パフォーマンスを向上させるために、企業が有している経営資源を効率的に活用し、CSR に関する価値創造を図る新しい価値を探索するようになる(Arjaliès and Mundy, 2013; Wijethilake *et al.*, 2016)。そのため、診断的コントロール・システムの活用は、企業の CSR 経営の実行において、組織の経営資源をどのように活用するかに関する組織学習を促進し、新しい経営資源の探索するイノベーションを可能とする。

これに対して、インタラクティブ・コントロール・システムは、CSR 経営に対して新たな機会やリスクを認知し、対応するために活用されるシステムとして、基本的に CSR 経営に関する新たな課題に対して、企業内部の組織構成員間、または企業外部のステイクホルダーとのコミュニケーションを可能にするため、その活動により、CSR 経営に対するアイデアをもたらす。例えば、企業は CSR 関連の会議やセミナーなどによるコミュニケーションを通じて、企業が将来に直面する可能性のある CSR 関連の問題に対応するために、企業がこれまで企業内に蓄積されてきた組織学習を全社的に共有し、また、CSR 関連の課題を機会として認識する場合、既存のやり方とは異なる方法やイノベーションなどを通じて、新たな CSR 経営および活動の実践を可能にする(Journeault, 2016)。

以上により、企業の CSR 経営において、それぞれの信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムが、組織学習およびイノベーションを促進することを議論したが、先行研究で指摘したように、異なる役割を果たす4つのコントロール・システムをパッケージとして同時に活用することは、組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティを強化させるであ

ろう。そのため、次のような仮説を設定する。

仮説 3. SMCS の活用は、CSR 経営における組織ケイパビリティを強化させる。

仮説 3-1 SMCS の活用は、CSR 経営における組織学習を強化させる

仮説 3-2 SMCS の活用は、CSR 経営におけるイノベーションを強化させる。

(4) CSR 経営における組織ケイパビリティと組織パフォーマンス

組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティは、競争他社よりも柔軟にマーケットに対応させ、または他社が容易に模倣できない価値を創造することで、組織パフォーマンスの向上を可能にする。Shefer and Frenkel (2005)の研究では、組織ケイパビリティが成長可能性の向上、市場占有率および生産効率性の増大を促進し、組織パフォーマンスに貢献すると主張した。また、組織ケイパビリティが国内外の市場競争力の強化、新事業機会および市場占有の獲得を通じて、組織パフォーマンスに正の影響を与えることも示されている(Kanter, 1999)。Bisbe and Otley (2004), Widener (2007)などの先行研究においても、組織ケイパビリティが組織パフォーマンスに有意な正の影響を与えることが分析されている。

同様に、組織学習やイノベーションなどの組織ケイパビリティは、企業の CSR 経営および活動を実行する際にも重要な役割を果たしている(Aragon-Correa and Sharma, 2003; Hart, 1995; Journeault, 2016)。企業環境が急変する今日、特に企業の CSR 関連イシューへの適切な対応は、企業評判の向上、市場占有の拡大、資本コストの減少などの新たな機会をもたらすため、企業の CSR 経営および活動においても組織ケイパビリティの開発および強化は重要な要因として考えられる。

まず、企業は CSR 戦略を策定し、その活動を実践する際に、現在まで蓄積されたものに加え、CSR 関連の新しい法律や技術などを同時に学習する。このように、組織学習は、情報や知識の獲得であり、認識の変化を起こさせる活動であるため(伊丹・加護野, 2007)、CSR 戦略の成功および組織パフォーマンスの向上を可能とする。また、企業内での組織学習は、CSR に関する価値観、活動、信念などの共有を可能とするため、CSR 経営および活動に対して組織構成員の参加と、新たな CSR 関連課題の認識および柔軟な対応を促進させ、将来の財務・CSR パフォーマンスのような組織パフォーマンスを向上させる。従来まで多くの企業では、売上高の増加、コスト低減などのような財務パフォーマンスを向上するために、新しい知識・技術などを学習してきたが、CSR

経営は財務的側面だけでなく、環境・社会的側面も同時に追求するため、CSR 経営における組織学習は、それぞれの財務・環境・社会パフォーマンスに影響を与えるであろう。

CSR に関する先行研究では、CSR 関連の組織ケイパビリティと組織パフォーマンスの関係について、組織ケイパビリティが CSR 関連の新しいアイデア、技術、プロセス、製品などの創造を可能とし、それが組織パフォーマンスの向上に影響を与えることが指摘されてきた(Hart, 1995; Poter and Van der Linde, 1995)。財務的活動に加えて、環境・社会的活動を同時に考慮する CSR 企業では、それらの活動をより効果的かつ効率的に管理するために、環境・社会的活動に関する情報を円滑に処理できる新しいシステムや技術などを導入または開発し、そこで、環境・社会的活動に関する新しい情報が、新しい技術、プロセス、製品、組織構造などを促進させる(Adams and Zutshi, 2004)。また、環境にやさしい製品の開発や、CSR 経営のための新しい意思決定の開発のように、CSR 経営におけるイノベーションは新しい価値創造を可能とし、マーケットにおける競争優位の占有をも可能とするため、それらが財務パフォーマンスおよび CSR パフォーマンスの向上を促進させるであろう。したがって、CSR 経営における組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティは、それぞれの企業の財務・CSR パフォーマンスを向上させるという、次のような仮説を設定する。

仮説 4. CSR に関する組織ケイパビリティは、組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-1 CSR に関する組織学習は、CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-2 CSR に関する組織学習は、財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-3 CSR に関するイノベーションは、CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-4 CSR に関するイノベーションは、財務パフォーマンスを向上させる。

(5) SMCS と組織パフォーマンスの関係における組織ケイパビリティの役割

MCS に関する先行研究では、MCS と組織パフォーマンスの関係において、組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティの媒介効果が検証されてきた(Bisbe and Otley, 2004; Henri, 2006; Widener, 2007)。MCS の活用が直接に組織パフォーマンスに影響を与えるのか、あるいは、MCS の活用が組織学習、イノベーションなどの組織ケイパビリティを通じて、間接的に組織パフォーマンスに影響を与えるのかを分析するためである。MCS の活用と組織パフォーマンスの関係を明らか

にすることが、効果的かつ効率的な MCS のデザインに影響を及ぼすからである。

例えば、Bisbe and Otley (2004)は、MCS 中、インタラクティブ・コントロール・システムの使用、製品イノベーション、組織パフォーマンス間の関係を実証分析した結果、インタラクティブ・コントロール・システムの使用と組織パフォーマンスの間で、製品イノベーションの媒介効果が検証されなかったが、製品イノベーションと組織パフォーマンスの間で、インタラクティブ・コントロール・システムのモデレート効果を明らかにした。また、Henri (2006)は、MCS 中、診断的コントロール・システムとインタラクティブ・コントロール・システムの使用、組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティ、組織パフォーマンス間の関係を検証し、その結果、診断的コントロール・システムの使用は、それぞれの組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティに負の影響を与えており、インタラクティブ・コントロール・システムの使用は、それぞれの組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティに正の影響を与えていることを検証した。しかしながら、それぞれの組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティと組織パフォーマンスの関係は有意な結果が出なかったため、診断的コントロール・システムおよびインタラクティブ・コントロール・システムと、組織パフォーマンスの間で、組織ケイパビリティの媒介効果は確認されなかった。これに対して、Widener (2007)の研究では、MCS 中、信条システムおよび診断的コントロール・システムと、組織パフォーマンスの間で、組織学習の媒介効果を検証した。

上記の MCS に関する研究では、MCS と組織パフォーマンスの関係で、組織ケイパビリティの媒介効果について、それぞれ異なる結果が示されている。SMCS を研究対象にした先行研究では、SMCS と組織パフォーマンスの間で、組織ケイパビリティの媒介効果を分析した研究はまだ行われていないが、近年の Journeault (2016)の研究では、パッケージとしてのエコ・コントロール、企業の環境パフォーマンスおよび財務パフォーマンスの間で、エコラーニング (Eco-learning)、環境イノベーション (environmental innovation)の媒介効果を明らかにした。MCS に関する先行研究と同様に、効果的かつ効率的な SMCS をデザインし、CSR 経営を成功させるためには、SMCS の活用と組織パフォーマンスの関係に加えて、それらの関係の中で、組織ケイパビリティの媒介効果を検証する必要がある。

リソースベースドビューを援用した多くの研究では、組織学習、イノベーション、市

場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティが組織パフォーマンスに正の影響を与えることが示されており(Hult and Ketchen, 2001; Naman and Slevin, 1993; Narver and Slater, 1990; Spanos and Lioukas, 2001), MCSに関する先行研究においても、MCSと組織パフォーマンスの直接的な関係に加えて、それらの中で、組織ケイパビリティの媒介効果が検証されたように、本論文では、Simons (1995)のLOCフレームに基づいたパッケージとしてのSMCSが財務・CSRパフォーマンスに与える直接的な影響に加えて、それらの関係の中で、組織学習およびイノベーションの媒介効果を分析するために、次のような仮説を設定する。

仮説 5. SMCS の活用は CSR 経営における組織ケイパビリティを強化し、間接的に組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-1 SMCS の活用は CSR 経営における組織学習を強化し、間接的に CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-2 SMCS の活用は CSR 経営における組織学習を強化し、間接的に財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-3 SMCS の活用は CSR 経営におけるイノベーションを強化し、間接的に CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-4 SMCS の活用は CSR 経営におけるイノベーションを強化し、間接的に財務パフォーマンスを向上させる。

5.1.3 分析モデル

本論文の研究目的は、日本企業のCSR経営におけるSMCSの活用実態および、SMCSの活用形態が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることである。そこで、第5章では、「研究課題②：どのような制度的要因がSMCSの活用に影響を与えるのか」および、「研究課題③：SMCSの活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を検証するために、仮説1～5を設定した。企業のCSR経営におけるSMCSの活用に影響を与える制度的要因と、その影響を受けたSMCSの活用と組織パフォーマンスの関係、さらに、SMCSの活用と組織パフォーマンスの間での組織ケイパビリティの媒介効果を検証するために、以下の分析モデルを提示する。

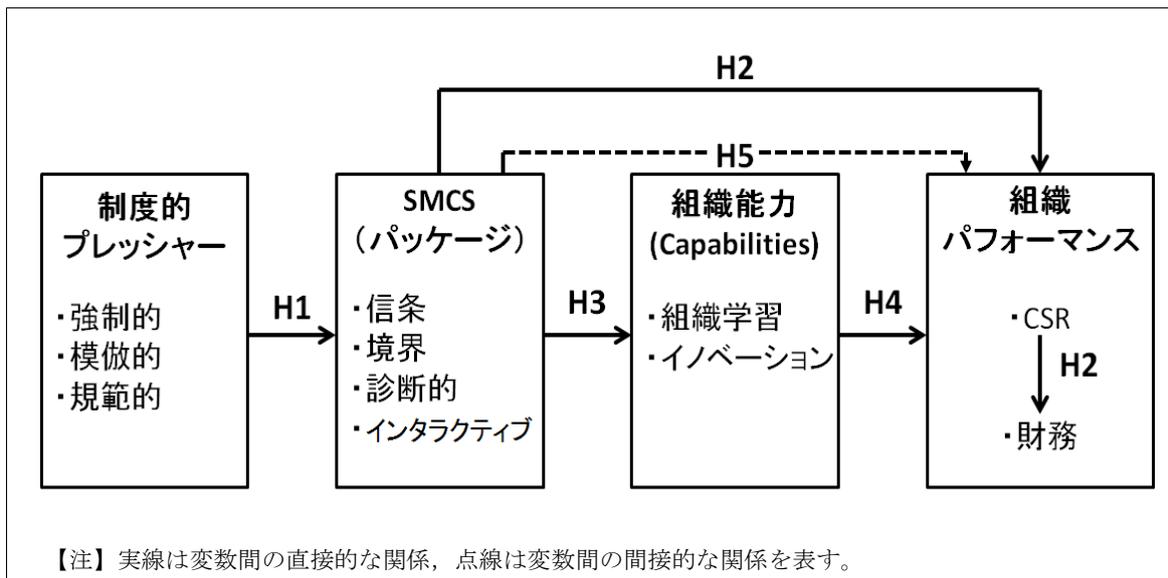


図 5.1 質問票調査における分析モデル

5.2 変数の定義と測定

5.2.1 制度的プレッシャー

本論文では、制度的プレッシャーを「組織構造に影響を与える、社会に広く認知されている価値や規範といった制度的要因」と定義し(東, 2014; Meyer and Rowan, 1977), CSR 経営における SMCS に影響を与える制度的プレッシャーの測定については、DiMaggio and Powell (1983)が提示した、強制的プレッシャー、模倣的プレッシャー、規範的プレッシャーの概念を用いる¹⁷。これらの制度的プレッシャーに関する質問項は、DiMaggio and Powell (1983)を援用した、Boiral and Henri (2012), Zhu and Geng (2013), Wendy *et al.* (2014), Phan and Baird (2015)の研究を参考にして作成した。

制度的プレッシャーに関する質問項目は 12 項目で構成し、その中、強制的プレッシャーに関する質問項目は 3 項目、模倣的プレッシャーに関する質問項目は 2 項目、規範的プレッシャーに関する質問項目は 7 項目を含めている。それぞれの質問項目は、リッカート(Likert scale)7 点尺度で評価し、尺度が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した。

「貴社の CSR マネジメントへの取り組みにおいて、以下の要因はどの程度影響を与

¹⁷ 強制的プレッシャー、模倣的プレッシャー、規範的プレッシャーの定義は、第 5 章の重要変数の概念を参照されたい。

えていますか？」という質問に対して、まず、強制的プレッシャーは、①CSR 関連の法律および規制、②ISO26000 のような CSR 関連の国際規格、③環境省等の規制当局による CSR 活動のモニタリング、といった項目を用いて測定した。次に、模倣的プレッシャーは、①競合他社の CSR 戦略および CSR 活動、②競合他社のベストプラクティス、といった項目を用いて測定した。最後に、規範的プレッシャーは、①社外セミナーで学習した CSR 関連 이슈、②専門家によるアドバイス、③CSR 活動に対する経営者の関心、④企業理念における CSR の強調、⑤CSR ランキングの動向、⑥NGO、環境団体等の外部組織からの CSR 活動の要請、⑦顧客および取引先からの CSR 活動の要請、といった項目を用いて測定した。

表 5.1 制度的プレッシャーの測定項目

変数	測定項目	
制度的 プレッシャー	強制的 プレッシャー	①CSR 関連の法律および規制
		②CSR 関連の国際規格(ISO14001, ISO26000 等)
		③規制当局(環境省等)による CSR 活動のモニタリング
	模倣的 プレッシャー	①競合他社の CSR 戦略および CSR 活動
		②競合他社のベストプラクティス
	規範的 プレッシャー	①社外セミナーで学習した CSR 関連 이슈
		②専門家によるアドバイス
		③CSR 活動に対する経営者の関心
		④企業理念における CSR の強調
		⑤CSR ランキングの動向
	⑥外部組織(NGO, 環境団体等)からの CSR 活動の要請	
	⑦顧客および取引先からの CSR 活動の要請	

5.2.2 SMCS

本研究では、SMCS を「企業の CSR 経営に従業員の行動を合致させるために活用される全てのシステム」と定義し、Simons (1995)の LOC フレームワークに基づき、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つに分けて測定する。第4章で実施したインタビュー調査の結果を踏まえ、Henri (2006), Widener (2007), Arjaliès and Mundy (2013)を参考にし、それぞれの質問項目を作成した。

SMCS に関する質問項目は全部 21 項目で構成され、その中、信条システムに関する

質問項目は 5 項目、境界システムに関する質問項目は 4 項目、診断的コントロール・システムに関する質問項目は 6 項目、インタラクティブ・コントロール・システムに関する質問項目は 6 項目で構成される。それぞれの質問項目は、リッカート 7 点尺度で評価し、尺度が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した。

まず、信条システムは、「貴社の CSR に対する価値観(例えば、CSR 基本理念等)に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか?」という質問に対して、①当社の企業理念では、CSR に関する価値観を従業員に伝えている、②経営者は、CSR に関する価値観を従業員に伝えている、③当社では社内研修および社内教育を通じて、CSR に関する価値観を従業員に伝えている、④当社では、イントラネットのような社内情報システムを通じて、CSR に関する価値観を従業員に伝えている、⑤従業員は、当社の CSR に関する価値観を理解している、といった項目を用いて測定した。

次に、境界システムは、「貴社の CSR に対する行動規範(例えば、CSR 行動指針、CSR ガイドライン等)に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか?」という質問に対して、①従業員に CSR 活動を促進させるために、CSR 行動規範を活用している、②当社の CSR 行動規範は、従業員に望ましくない行動についての情報を提供している、③当社では、従業員に回避すべき CSR 関連リスクを周知するシステムが構築されている、④従業員は、当社の CSR 行動規範を理解している、といった項目を用いて測定した。

診断的コントロール・システムは、「貴社の CSR 活動の評価に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか?」という質問に対して、①CSR 活動を実行するために多様な目標を設定している、②CSR 活動に関する KPI (重要業績指標)を設定している、③CSR 活動の成果を測定し、モニタリングしている、④CSR 活動の成果を組織内外に報告している、⑤CSR 活動の評価は、次年度の CSR 活動計画(例えば、CSR 活動の目標および指標の設定、CSR 活動の予算)に影響を与えている、⑥業績評価および報酬システムに CSR 関連指標が含まれている、といった項目を用いて測定した。

最後に、インタラクティブ・コントロール・システムは、「貴社の CSR に関する課題への対応について、以下の項目はどの程度当てはまりますか?」という質問に対して、①CSR 課題に対応するために、定期的な会議を開催している、②CSR 課題に対応するために、セミナーおよび講演会を開催している、③CSR 課題に対応するために、部署間の円滑なコミュニケーションが行われている、④CSR 課題に対応するために、外部のステイクホルダーとの円滑なコミュニケーションが行われている、⑤CSR 課題に対

応するために、上司と部下間の円滑なコミュニケーションが行われている、⑥CSR 活動のベスト・プラクティスを企業内で共有している、といった項目を用いて測定した。

表 5.2 SMCS の測定項目

変数	測定項目	
SMCS	信条システム	①当社の企業理念では、CSR に関する価値観を従業員に伝えている。
		②経営者は、CSR に関する価値観を従業員に伝えている。
		③当社では社内研修および社内教育を通じて、CSR に関する価値観を従業員に伝えている。
		④当社ではイントラネットのような社内情報システムを通じて、CSR に関する価値観を従業員に伝えている。
		⑤従業員は、当社の CSR に関する価値観を理解している。
	境界システム	①従業員に CSR 活動を促進させるために、CSR 行動規範を活用している。
		②当社の CSR 行動規範は、従業員に望ましくない行動についての情報を提供している。
		③当社では、従業員に回避すべき CSR 関連リスク(例えば、不公正な取引、環境法違反等)を周知するシステムが構築されている。
		④従業員は、当社の CSR 行動規範を理解している。
	診断的コントロール・システム	①CSR 活動を実行するために多様な目標を設定している。
		②CSR 活動に関する KPI (重要業績指標) を設定している。
		③CSR 活動の成果を測定し、モニタリングしている。
		④CSR 活動の成果を組織内外に報告している。
		⑤CSR 活動の評価は、次年度の CSR 活動計画(CSR 活動の目標および指標の設定、CSR 活動の予算)に影響を与えている。
		⑥業績評価および報酬システムに CSR 関連指標が含まれている。
	インタラクティブ・コントロール・システム	①CSR 課題に対応するために、定期的な会議を開催している。
		②CSR 課題に対応するために、セミナーおよび講演会を開催している。
		③CSR 課題に対応するために、部署間の円滑なコミュニケーションが行われている。
④CSR 課題に対応するために、外部のステイクホルダーとの円滑なコミュニケーションが行われている。		
⑤CSR 課題に対応するために、上司と部下間の円滑なコミュニケーションが行われている。		
⑥CSR 活動のベスト・プラクティスを企業内で共有している。		

5.2.3 組織ケイパビリティ

本論文では、「企業が経営資源を開発して競争他社よりも高いパフォーマンスを占めるようにするメカニズム」を、組織ケイパビリティと定義し(Diericks and Cool, 1989), 組織学習とイノベーションの2つに分けて測定する。Hurley and Hult (1998), Henri (2006), Widener (2007)の先行研究を参考にし、それぞれの質問項目を作成した。

組織ケイパビリティに関する質問項目は全部9項目で構成され、その中、組織学習に関する質問項目は4項目、イノベーションに関する質問項目は5項目で構成される。それぞれの質問項目は、リッカート7点尺度で評価し、尺度が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した。

表 5.3 組織ケイパビリティの測定項目

変数		測定項目
組織 ケイパビリティ	組織学習	①CSR活動を社内に展開するために組織学習は重要である。
		②CSR成果を向上させるために組織学習は重要である。
		③組織学習を中断すると、当社のCSR活動の展開は困難である。
		④CSR活動に関する教育および訓練への支出は、コストではなく投資である。
	イノベーション	①CSR活動において、新しいアイデアを出した従業員にインセンティブ(褒賞)を与えている。
		②当社では、CSR活動にイノベーションを容易に受け入れる傾向がある。
		③当社では、技術的イノベーション(環境配慮型製品の開発等)を容易に受け入れる傾向がある。
		④CSR成果を向上させるためにイノベーションは非常に役立つ。
		⑤CSR活動において、経営陣はイノベーションと新しいアイデアを積極的に追求する。

「貴社のCSR活動に対する組織能力(組織学習とイノベーション)について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？」という質問に対して、まず、組織学習は、①CSR活動を社内に展開するために組織学習は重要である、②CSR成果を向上させるために組織学習は重要である、③組織学習を中断すると、当社のCSR活動の展開は困難である、④CSR活動に関する教育および訓練への支出は、コストではなく投資である、といった項目を用いて測定した。次に、イノベーションは、①CSR活動において、新し

いアイデアを出した従業員にインセンティブ(褒賞)を与えている, ②当社では, CSR 活動にイノベーションを容易に受け入れる傾向がある, ③当社では, 技術的イノベーション(例えば, 環境配慮型製品の開発)を容易に受け入れる傾向がある, ④CSR 成果を向上させるためにイノベーションは非常に役立つ, ⑤CSR 活動において, 経営陣はイノベーションと新しいアイデアを積極的に追求する, といった項目を用いて測定した。

5.2.4 組織パフォーマンス

組織パフォーマンスを測定する方法には, 企業データを利用する客観的な測定方法と, 質問票調査を利用する主観的な測定方法がある。主観的な測定方法は, 回答者の判断で組織パフォーマンスを測定する方法で, 普段, 組織パフォーマンスを同業他社のパフォーマンスと比較する際によく利用する(Henri, 2006; Widener, 2007)。先行研究では, 客観的な測定方法による結果と, 主観的な測定方法による結果が類似していると主張されているが(Dess and Robinson, 1984; Henri, 2006; Widener, 2007), 組織パフォーマンスを主観的な方法で測定する場合, 質問票の回答者によって調査結果が変わる恐れがあるように, 回答者によるバイアス(bias)が潜在している。そのため, 本論文では, 同一基準の客観的な方法で測定された企業データを用いて, 組織パフォーマンスを財務パフォーマンス, CSR パフォーマンスの2つに分類して測定する。

東洋経済新報社は, 毎年 11 月に「CSR 企業総覧」を発行し, 翌年 3 月に CSR 企業総覧のデータに基づいた「CSR ランキング上位 700 社」の日本企業を発表している。東洋経済新報社は CSR 企業総覧で, 会社基本データ, 財務・CSR 評価および格付け, CSR 全般, ガバナンス・法令順守・内部統制, 雇用・人材活用, 消費者・取引先対応, 社会貢献, 企業と政治の関わり, 環境, 以上 9 分野からなる CSR 関連データを掲載しており, 翌年 3 月にこれらのデータに基づき, CSR ランキング上位 700 社の財務パフォーマンス, 人材パフォーマンス, 環境パフォーマンス, 社会パフォーマンスを開示している。特に, 日本企業の CSR 関連データを多く開示している CSR 企業総覧には, ①成長性, ②収益性, ③安全性, ④規模といった財務評価項目¹⁸による財務パフォーマンスと, ①人材活用, ②環境, ③企業統治, ④社会性といった CSR 評価項目による CSR パフォーマンスの点数を提供している。

具体的に, 東洋経済新報社による財務評価は, 成長性, 収益性, 安全性, 規模の 4 つ

¹⁸ 財務評価項目に使用されているデータは, 2016 年 9 月 1 日時点に上場している企業を対象に, 東洋経済新報社保有している財務データをもとに, 多変量解析の主成分分析手法を用いて, 成長性, 収益性, 安全性, 規模の 4 つの分野で評価している。

の項目で評価を行っており、その中、①「成長性」は売上高増減率、営業利益増減率、営業キャッシュフロー増減率、総資産増減率、利益剰余金増減率を、②「収益性」は ROE (当期利益÷自己資本)、ROA (営業利益÷総資産)、売上高営業利益率(営業利益÷売上高)、売上高当期利益率(当期利益÷売上高)、営業キャッシュフローを、③「安全性」は流動比率(流動資産÷流動負債)、D/E レシオ(有利子負債÷自己資本)、固定比率(固定資産÷自己資本)、総資産利益剰余金比率(利益剰余金÷総資産)、利益剰余金を、④「規模」は売上高、EBITDA(税引き前利益+支払利息+減価償却費)、当期利益、総資産、有利子負債を使って、それぞれ総合的に評価している。

一方、東洋経済新報社による CSR 評価は、人材活用、環境、企業統治、社会性の 4 つの項目で評価を行っており、①「人材活用」は女性社員・管理職比率、外国人社員・管理職比率、障害者雇用率などの 42 項目を、②「環境」は ISO14001 取得率、原材料のグリーン調達、汚染の有無、CO₂排出量の削減などの 28 項目を、③「企業統治」は CSR 方針、企業倫理方針、CSR 担当役員などの 37 項目を、④「社会性」は消費者からのクレーム、地域社会参加活動の実績、CSR 関連の表彰などの 29 項目を用いて、それぞれ総合的に評価している。

表 5.4 組織パフォーマンスの測定項目

変数		測定項目
組織 パフォーマンス	財務 パフォーマンス	①成長性、②収益性、③安全性の3つの項目の合計 (それぞれの項目は100点満点で、合計は300点満点)
	CSR パフォーマンス	①人材活用、②環境、③社会性の3つの項目の合計 (それぞれの項目は100点満点で、合計は300点満点)

そのため、本論文では、東洋経済新報社が 2016 年 11 月 30 日に発行した「2017 年版 CSR 企業総覧」¹⁹が提供する財務評価項目データの中で、財務パフォーマンスに係性の低い規模に関するデータを除外して、それぞれ 100 点満点の成長性、収益性、安定性といった 3 つの財務評価項目を使って 300 点満点の財務パフォーマンスを測定した。また、CSR 評価項目データの中で、企業統治に関するデータは、本論文の研究対象である SMCS の質問項目に重複した項目を多く含めているため、企業統治の評価

¹⁹ 2016 年 6 月から 10 月に実施された、東洋経済新報社の第 12 回 CSR 調査は、日本企業 3,671 社に調査票を送付して、1,408 社から回収が得られた。2016 年 11 月 30 日にその回答をとりまとめたデータを『2017 年版 CSR 企業総覧』として発行した。

項目を除外して、それぞれ 100 点満点の人事活用、環境、社会性といった CSR 評価項目を使って 300 点満点の CSR パフォーマンスを測定した。

5.3 データ収集と分析方法

5.3.1 調査対象の選定

東洋経済新報社は 2005 年以降、毎年、全上場企業および主要未上場企業を対象に「CSR 調査」を実施し、その調査結果として日本企業の CSR データを『CSR 企業総覧』に掲載している。CSR 企業総覧には、CSR 経営および活動を積極的に実行している日本企業が多く掲載されているため、日本企業の CSR 経営における SMCS の活用を研究対象とする本論文では、東洋経済新報社の『2016 年版 CSR 企業総覧』に掲載されている日本企業 1,325 社²⁰を、本論文の質問票調査の対象企業として選定した。

一方、Henri (2006)の研究では、売上高 2 千万ドル以上で、従業員数が 150 人以上の製造業を調査対象とし、Abernethy *et al.* (2010)の研究では、従業員数が 100 人以上の企業を調査対象にしたように、調査対象とする企業の選定基準を設けているが、本論文では、より多くのサンプルを確保するため、対象企業の制限を設定していない。質問票の回答者は、自社の CSR マネジメントの現状を熟知していると考えられる「CSR 推進部門の責任者、もしくはそれに準じる方」とし、回答用紙は、各調査企業から 1 部ずつ回収する方法を用いる。

5.3.2 質問票の作成プロセス

本論文の質問票調査では、第 4 章で分析したインタビュー調査の結果と、MCS および SMCS に関する先行研究を参考にし、質問票項目を作成した。作成した質問票の各項目は、以下のプロセスを経て改善された。まず、3 人の大学教員により、制度的プレッシャー、CSR 経営における SMCS、組織ケイパビリティなどのような主要概念が尺度に落とし込まれているかについて検討を受けた。続いて、質問票に対する作成者と回

²⁰『2016 年版 CSR 企業総覧』には、全上場企業および主要未上場企業 3,630 社の中、1,325 社(上場企業 1,285 社、未上場企業 40 社)CSR データが掲載されているため、2016 年 7 月 29 日～2016 年 9 月 16 日に実施した本研究では、2016 年版 CSR 企業総覧に掲載されている全企業 1,325 社を対象に質問票を発送した。これに対して、組織パフォーマンスを測定するためには、東洋経済新報社が 2016 年 6 月～10 月に CSR 調査を実施し、その調査結果を 2016 年 11 月 30 日に掲載した『2017 年版 CSR 企業総覧(ESG 編)』の財務評価項目および CSR 評価項目の点数を用いて、それぞれの財務パフォーマンス、CSR パフォーマンスを測定した。

答者間の理解および解釈の誤謬を防ぐために、作成した質問票は実務者 5 人の検討を受け、質問票の修正を行った。こうした質問票の修正プロセスを経て完成した質問票は、巻末の付録にある。

5.3.3 質問票の発送と回収

回収率を高めるために、質問票の回収方法は郵送による返送と E-mail による返送の 2 種類を用意しており、いずれかの方法で回答するよう回答者に依頼した。この質問票は 2016 年 7 月 4 日に発送し、当初は 7 月 29 日を締め切りとした。その結果、7 月 29 日までに 138 社から回答が返送された。

また、回収率のさらなる向上を図るために、8 月 19 日にハガキによって調査協力の再依頼を行い、締め切りを 9 月 16 日に延長した。その結果、37 社から回答が追加的に回収された。質問票に未回答のあった企業と、『2016 年版 CSR 企業総覧』に財務評価項目、CSR 評価項目を提供していない企業を合わせた 24 社のサンプルを除外して、最終的に分析の対象になったサンプル数は 151 になった。表 5.5 はサンプルの選択に関する情報である。

表 5.5 サンプルの選択

調査対象	1,325
7 月 29 日までの回答数(1 次)	138 (10.4%)
9 月 16 日までの回答数(2 次)	37 (2.8%)
除外されたサンプル	-24 (-1.8%)
最終的な分析対象サンプル	151 (11.4%)

5.3.4 分析方法

本論文の質問票調査では、日本企業における SMCS の活用、SMCS 活用への制度的プレッシャーの影響、SMCS 活用と組織パフォーマンスの関係を分析して、CSR 経営における SMCS の活用が組織パフォーマンスを促進させるのかを明らかにするため、多様な統計方法を用いる。

まず、仮説を検証する前に、分析に使用する各変数の信頼性および妥当性を検討する必要がある。Cronbach's α を用いて、各変数の信頼性を検討し、その後、質問項目が各変数をよく説明しているのかを確認するために、探索的因子分析を実施して、各変数の妥当性を検討する。信頼性および妥当性を高く得られた質問項目を使って研究仮説の

検証を行う。

次に、本論文では、Amos23.0による構造方程式モデルを用いて、各研究仮説を検証する。構造方程式モデルは、各変数間の因果関係および相関関係を同時に分析できる手法であるため、SMCS活用への制度的プレッシャーと、SMCSが組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに与える影響を同時に分析する本論文の質問票調査に適合した分析ツールとして考えられる。そのため、本論文では、確認的因子分析および構造方程式モデルを用いて、測定モデルおよび分析モデルの適合度を検討した後、研究仮説の検証を行う。質問票調査による実証分析で使用する統計方法をまとめたのが、以下の表5.6である。

表 5.6 実証分析の内容と分析方法

区分	分析内容	分析方法
基礎分析	各変数の平均および標準偏差	記述統計分析
	変数の信頼性	Cronbach's α の検討
	変数の妥当性	探索的因子分析
仮説検証のための 事前分析	測定モデルの検証	確認的因子分析
	分析モデルの適合度	構造方程式モデル
仮説検証の方法	研究仮説の検証	構造方程式モデル

5.4 実証分析

本節では、実証分析の結果に基づき、本論文の質問票調査で設定された研究仮説の検証を行う。まず、サンプル・データの特徴と、サンプル・データのバイアスを検討して、サンプル・データが母集団をよく説明しているのかを確認する。次に、質問票調査で用いる各主要変数の記述統計量を提示した後、各変数に対する質問項目の信頼性および妥当性を検討して、信頼性および妥当性の基準を満たさない質問項目を除外する。最後に、こうしたプロセスにより得られたデータを用いて、研究仮説を検証する。

5.4.1 サンプル・データの特徴

(1) 回答者の特徴

本論文の質問票調査では、質問票の回答者を、自社の CSR マネジメントの現状を熟知していると考えられる「CSR 推進部門の責任者、もしくはそれに準じる方」と設定している。全体 151 のサンプルから「回答者の職位欄」に未回答のあった 19 のサンプルを除いた 132 のサンプルにより、本調査の回答者は、課長級が 59 社(39.07%)、部長級および係長級が 25 社(11.92%)、一般社員級が 18 社(11.92%)、社長・取締役級が 5 (3.31%)の順に高くなっている。また、現在職位での平均在任期間は、132 のサンプルの全体平均が 4.2 年で、各々社長・取締役級が 4.4 年、部長級が 4.7 年、課長級 4.2 年、係長級が 4.0 年、一般社員級が 4.3 年となっている。回答者の情報を要約したのが、以下の表 5.7 と表 5.8 である。

表 5.7 回答者の職位

職位	企業数
社長，取締役など	5 社(3.31%)
部長級(ゼネラルマネジャーなど)	25 社(16.56%)
課長級(部長代理，次長，マネジャーなど)	59 社(39.07%)
係長級(課長代理，主任，リーダーなど)	25 社(16.56%)
一般社員など	18 社(11.92%)
未回答，職位特定不明など	19 社(12.58%)
合計	151 社(100%)

表 5.8 現在の職位での平均在任期間

職位	在任期間
社長，取締役など	4.4 年
部長級(ゼネラルマネジャーなど)	4.7 年
課長級(部長代理，次長，マネジャーなど)	4.2 年
係長級(課長代理，主任，リーダーなど)	4.0 年
一般社員など	4.3 年
全体平均	4.2 年

(2) サンプル企業の特徴

<CSR 担当部署の有無と CSR 担当部署の従業員数>

表 5.9 と表 5.10 は、それぞれサンプル企業における CSR 担当部署の有無と、CSR 担当部署の従業員数をまとめたものである。まず、全体 151 サンプルの中、CSR 担当部署を設置していない企業が 22 社(14.57%)、他業務兼任の CSR 部署を設置している企業が 57 社(37.75%)、CSR 専任の担当部署を設置している企業が 71 社(47.02%)である。151 のサンプルの中、128 社の企業(84.77%)が CSR 担当部署を設置して CSR 経営を行っており、特に、本調査のサンプルにおいては、他業務兼任の CSR 部署を設置している企業よりも、CSR 専任の担当部署を設置している企業が多いことが示された。さらに、CSR 担当部署を設置している 128 社の従業員数は、他業務兼任の CSR 部署での平均従業員数が 4.18 人、CSR 専任の担当部署での平均従業員数が 8.06 人で、他業務兼任の CSR 部署に比して、CSR 専任の担当部署を設置している企業の方が CSR 担当従業員が多いことも示されている。

表 5.9 CSR 担当部署の有無

CSR 担当部署の有無	企業数
設置していない	22 社(14.57%)
他業務兼任の担当部署を設置	57 社(37.75%)
CSR 専任の担当部署を設置	71 社(47.02%)
未回答	1 社(0.66%)
合計	151 社(100%)

表 5.10 CSR 担当部署の平均従業員数

CSR 担当部署の区分	従業員数
他業務兼任の担当部署を設置している企業	4.18 人
CSR 専任の担当部署を設置している企業	8.06 人
全体平均	6.39 人

<業種別の分布>

サンプル企業の産業別の分布を要約したのが、表 5.11 である。全体 151 のサンプル企業の中、製造業が 89 社(58.94%)、非製造業が 62 社(41.06%)で、製造業の方が非製

造業よりも 27 社(17.88%)多かった。非製造業には、卸売業および小売業が 23 社(15.23%)、運輸・通信・ユーティリティが 15 社(9.93%)、サービス業が 13 社(8.61%)、建設業と金融・保険・不動産がそれぞれ 7 社(4.64%)と 3 社(1.99%)、農業・水産業が 1 社(0.66%)の比率で、サンプル企業を占めている。

表 5.11 産業別の分布

産業	企業数
製造業	89 社(58.94%)
建設業	7 社(4.64%)
卸売業・小売業	23 社(15.23%)
金融・保険・不動産	3 社(1.99%)
運輸・通信・ユーティリティ	15 社(9.93%)
サービス業	13 社(8.61%)
その他	1 社(0.66%)
合計	151 社 (100%)

<企業規模>

企業規模の代理変数として、従業員数と売上高がよく使用されている。表 5.12 と表 5.13 は、全体 151 のサンプル企業の従業員数と売上高をまとめたのである。まず、サンプル企業の従業員数を確認してみると、1,001~2,500 人の企業が 41 社(27.15%)、101~500 人の企業が 28 社(18.54%)、2,501~5,000 人の企業が 26 社(17.22%)、501~1,000 人の企業が 20 社(13.25%)、0~100 人の企業と 5,001~10,000 人の企業がそれぞれ 13 社(8.61%)、10,001 人以上の企業が 10 社(6.62%)の比率で、サンプル企業を占めている。

表 5.12 従業員数

従業員数	企業数
0~100 人	13 社(8.61%)
101~500 人	28 社(18.54%)
501~1,000 人	20 社(13.25%)
1,001~2,500 人	41 社(27.15%)
2,501~5,000 人	26 社(17.22%)
5,001~10,000 人	13 社(8.61%)
10,001 人以上	10 社(6.62%)
合計	151 社(100%)

次に、サンプル企業の売上高を確認してみると、全体 151 社のサンプル企業のうち、1,001~5,000 億円の企業が 56 社(37.09%)、101~500 億円の企業が 37 社(24.05%)、100 億円以下の企業が 18 社(11.92%)、501~1,000 億円の企業と 1 兆円以上の企業がそれぞれ 15 社(9.93%)、5,001 億円~1 兆円の企業が 10 社(6.62%)の比率で、サンプル企業を占めている。2016 年サンプル企業の従業員数と売上高をみると、全体的に企業規模の大きな企業が多いことが確認された。

表 5.13 売上高

売上高	企業数
0~100 億円	18 社(11.92%)
101~500 億円	37 社(24.05%)
501~1,000 億円	15 社(9.93%)
1,001~5,000 億円	56 社(37.09%)
5,001 億円~1 兆円	10 社(6.62%)
1 兆円以上	15 社(9.93%)
合計	151 社(100%)

(3) サンプル・データのバイアス検定

サンプル・データが送付先企業を偏りなく体表しているのかを確認するために、非回答バイアス(non-response bias または non-respondents)の検定を実施する必要がある。本論文では、管理会計分野の先行研究でよく使用されている、産業、売上高、従業員数といった変数を用いて非回答バイアスを検定した(Heinicke *et al.*, 2016; Journeault, 2016; Van der Stede *et al.*, 2005; Widener, 2007; Wijethilake *et al.*, 2016)。まず、母集団である 1,325 社の郵送先企業と 151 社のサンプル企業の産業分布について独立性の検定を行った結果、産業分布による非回答バイアスは検出されなかった。 $(\chi^2=27.505, df=32, p=0.694)$ 。産業分布による非回答バイアスの結果をまとめたものである表 5.14 と図 5.2 により、郵送先企業とサンプル企業において、特に偏りが無いことが確認できた。

表 5.14 産業分布による非回答バイアスの検定

産業分類	郵送先企業 (n=1,325)		サンプル企業 (n=151)	
	発送数	割合	回収数	割合
水産・農林業	4	0.30%	1	0.66%
鉱業	2	0.15%	0	0%
建設業	66	4.98%	7	4.64%
食料品	57	4.30%	8	5.30%
繊維製品	25	1.89%	5	3.31%
パルプ・紙	10	0.75%	2	1.32%
化学	104	7.85%	14	9.27%
医薬品	34	2.57%	2	1.32%
石油・石炭製品	4	0.30%	0	0%
ゴム製品	12	0.91%	2	1.32%
ガラス・土石製品	18	1.36%	3	1.99%
鉄鋼	15	1.13%	1	0.66%
非鉄金属	15	1.13%	3	1.99%
金属製品	25	1.89%	5	3.31%
機械	78	5.89%	7	4.64%
電気機器	115	8.68%	22	14.57%
輸送用機器	58	4.38%	8	5.30%
精密機器	18	1.36%	1	0.66%
その他製品	39	2.94%	6	3.97%
電気・ガス業	11	0.83%	2	1.32%
陸運業	20	1.51%	1	0.66%
海運業	6	0.45%	1	0.66%
空運業	3	0.23%	0	0%
倉庫・輸送関連業	15	1.13%	0	0%
情報・通信業	99	7.47%	11	7.28%
卸売業	135	10.19%	12	7.95%
小売業	110	8.30%	11	7.28%
銀行業	42	3.17%	0	0%
証券・商品先物	14	1.06%	0	0%
保険業	13	0.98%	1	0.66%
その他金融業	15	1.13%	0	0%
不動産業	33	2.49%	2	1.32%

サービス業	110	8.30%	13	8.61%
合計	1,325	100%	151	100%

<適合度検定> $\chi^2=27.505$, 自由度=32, $p=0.694$

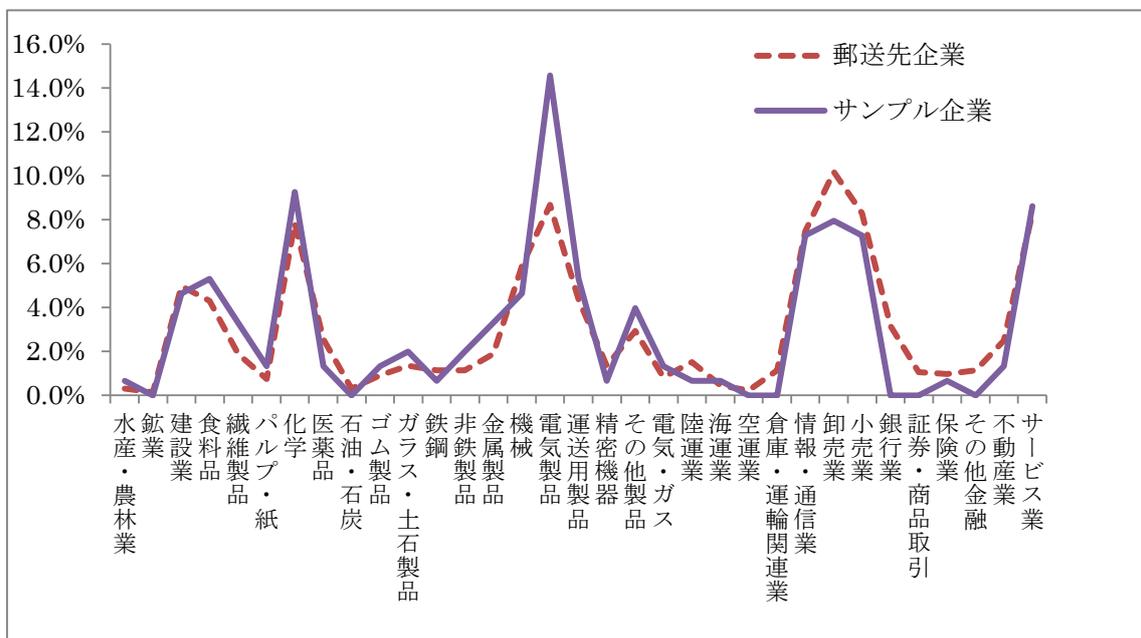


図 5.2 郵送先企業とサンプル企業の産業別分布図

次に、母集団である 1,325 社の郵送先企業と 151 社のサンプル企業の従業員数、売上高といった企業規模変数を使って独立性の検証を行った結果、企業規模による非回答バイアスも検出されなかった(表 5.15)。

表 5.15 郵送先企業とサンプル企業の規模変数による非回答バイアスの検定

	郵送先企業 平均値 (n=1,325)	サンプル企業 平均値 (n=151)	平均値の差	Mann-Whitney U test ²¹
従業員数(人)	8140.1	3034.0	5106.1	Z= -1.373 (p=0.170)
売上高(百万円)	420953.7	363410.4	57543.3	Z= -1.929 (p=0.054)

²¹ 2 つの独立した標本における平均値の差に関する検証として、パラメトリック検定には、2 つの母平均の差の t 検定がある。t 検定はデータが正規分布に従っていると仮定できるような状況で用いられるが、データが正規分布を仮定できない場合には、ノンパラメトリック検定であるマン・ウィットニー U 検定 (Mann-Whitney U test) が用いられる。本論文の質問票調査に回答したサンプル企業の従業員数および売上高データには正規性が見られなかったため、マン・ウィットニー U 検定を用いて非回答バイアスを検証した。

表 5.16 は、本調査において、有効回答の詳細を表したものである。締め切り日および返送方法を基準に、サンプルにバイアスが存在しているのかを検証する。まず、本調査では、質問票の回収を 2 回にかけて行ったため、1 次締め切り日であった 2016 年 7 月 29 日を基準に、締め切り前後の有効回答企業間の従業員数、売上高の企業規模変数を使って独立性を検定した結果、バイアスは確認されなかった(表 5.17)。また、本調査では、郵送だけでなく E-mail による添付ファイルでも返送が可能であったため、返送方法ごとに従業員数、売上高の企業規模変数を使って独立性を検定した結果、バイアスが確認されなかった(表 5.18)。

以上に、1,325 社の郵送先企業と 151 社のサンプル企業の産業分布、企業規模について独立性を検定し、さらに、締め切り日および返送方法を基準に、151 社のサンプルにバイアスが存在しているのかを検証した結果、151 のサンプルは研究対象をよく代表しているといえる。

表 5.16 有効回答数の詳細

	2016/7/29 までの返送	2016/9/16 までの返送	合計
郵送にて返送	86	17	103
E-mail にて返送	33	15	48
合計	119	32	151

表 5.17 締め切り前後の有効回答企業の規模変数によるバイアスの検定

	締め切り前に 回収した企業 平均値 (n=119)	締め切り後に 回収した企業 平均値 (n=32)	平均値の差	Mann-Whitney U test
従業員数(人)	2783.0	3967.8	-1184.8	Z= -0.769 (p=0.442)
売上高(百万円)	355595.8	392471.1	-36875.3	Z= -0.196 (p=0.845)

表 5.18 返送企業ごとの有効回答企業の規模変数によるバイアスの検定

	郵送 平均値 (n=103)	E-mail 平均値 (n=48)	平均値の差	Mann-Whitney U test
従業員数(人)	2921.1	3276.4	-355.3	Z= -1.946 (p=0.052)
売上高(百万円)	350237.3	391677.6	-41440.3	Z= -1.682 (p=0.093)

5.4.2 各変数の記述統計量

(1) 制度的プレッシャーの記述統計量

表 5.19 は、制度的プレッシャーに関する質問項目の記述統計量を表したものである。各制度的プレッシャーの全体平均は、強制的プレッシャーが 5.28、模倣的プレッシャーが 4.51、規範的プレッシャーが 4.95 で、強制的、規範的、模倣的プレッシャーの順に高いことが示された。また、規範的③の項目「専門家によるアドバイス(5.62)」、強制的①の項目「CSR 関連の法律および規制(5.61)」、規範的⑦の項目「顧客および取引先からの CSR 活動の要請(5.42)」、規範的④の項目「企業理念における CSR の強調(5.30)」の順に平均が高くなっている。各制度的プレッシャーの全体平均は、7 点尺度の中央値である 4 点より高い値が示されており、全体的に 151 社のサンプル企業では、CSR マネジメントへの取り組みに強制的プレッシャーの影響を最も強く受けていると考えられる。

表 5.19 制度的プレッシャーの記述統計量

変数		最小値	最大値	平均	標準偏差
制度的 プレッシャー	強制的①	1.0	7.0	5.61	1.36
	強制的②	1.0	7.0	5.02	1.55
	強制的③	1.0	7.0	5.20	1.57
	強制的(全体)	1.0	7.0	5.28	1.29
	模倣的①	1.0	7.0	4.56	1.36
	模倣的②	1.0	7.0	4.46	1.30
	模倣的(全体)	1.0	7.0	4.51	1.26
	規範的①	1.0	7.0	4.55	1.24
	規範的②	1.0	7.0	4.66	1.54
	規範的③	1.0	7.0	<u>5.62</u>	<u>1.50</u>
	規範的④	1.0	7.0	5.30	1.39
	規範的⑤	1.0	7.0	4.55	1.55
	規範的⑥	1.0	7.0	4.57	1.41
	規範的⑦	1.0	7.0	5.42	1.44
規範的(全体)	1.0	7.0	4.95	1.12	

【注】下線で表示されている項目は、天井効果²²があると判断される項目である。

²² 天井効果(ceiling effect)とは、通常正規分布するはずの統計量が、最大値に偏ってしまう現象をいう。

(2) SMCS の記述統計量

表 5.20 は、SMCS に関する質問項目の記述統計量を表したものである。SMCS を構成するそれぞれのコントロール・システムの全体平均は、信条システムが 5.44、境界システムが 5.22、診断的コントロール・システムが 4.63、インタラクティブ・コントロール・システムが 4.51 で、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの順に高いことが示された。また、信条①の項目「当社の企業理念では、CSR に関する価値観を従業員に伝えている(5.81)」、信条②の項目「経営者は、CSR に関する価値観を従業員に伝えている(5.62)」、診断的④の項目「CSR 活動の成果を組織内外に報告している(5.55)」、境界③の項目「当社では、従業員に回避すべき CSR 関連リスク(例えば、不公正な取引、環境法違反等)を周知するシステムが構築されている(5.50)」、信条③の項目「当社では社内研修および社内教育を通じて、CSR に関する価値観を従業員に伝えている(5.40)」などの順に平均が高くなっている。各コントロール・システムの全体平均は、7 点尺度の中央値である 4 点より高い値が示されており、151 社のサンプル企業では、自社の CSR に関する価値観、信念などを社内に展開するために、信条システムが最も活用されていることが確認された。一方で、信条⑥の項目「業績評価および報酬システムに CSR 関連指標が含まれている(3.17)」は最も低い値が確認され、ほとんどの企業では、まだ企業の CSR 活動と業績評価システムおよび報酬システムが連携されていないことを反映しているのである。

(3) 組織ケイパビリティの記述統計量

表 5.21 は、組織ケイパビリティに関する質問項目の記述統計量を表したものである。組織ケイパビリティを構成する組織学習とイノベーションの全体平均は、それぞれ 5.23、4.42 で、CSR 経営の実行においては、組織学習がイノベーションよりも高い平均値が見られた。また、組織学習①の項目「CSR 活動を社内に展開するために組織学習は重要である(5.60)」、組織学習②の項目「CSR 成果を向上させるために組織学習は重要である(5.56)」の順に平均が高くなっているが、イノベーション①の「CSR 活動において、新しいアイデアを出した従業員にインセンティブ(褒賞)を与えている」項目は、最も低

例えば、7 点尺度の質問で、ほとんどの回答が 7(最大値)の場合これに当てはまる。天井効果は、「平均+標準偏差」で測定し、この値が最大値を超えると、天井効果ありと判断される。これに対して、正規分布するはずの統計量が、最小値に偏ってしまう現象を床効果(floor effect)といい、「平均-標準偏差」で測定する。

い平均値が確認された。151社のサンプル企業では、CSR経営を実行させるために組織学習およびイノベーションをよく活用しているが、企業のCSR活動におけるイノベーションがインセンティブ・システムに連携されている企業はまだ少ないことを示唆した。

表 5.20 SMCS の記述統計量

	変数	最小値	最大値	平均	標準偏差
SMCS	信条①	1.0	7.0	<u>5.81</u>	<u>1.22</u>
	信条②	1.0	7.0	5.62	1.36
	信条③	1.0	7.0	5.40	1.50
	信条④	1.0	7.0	5.39	1.48
	信条⑤	1.0	7.0	4.99	1.35
	信条(全体)	1.6	7.0	5.44	1.15
	境界①	1.0	7.0	5.26	1.69
	境界②	1.0	7.0	5.01	1.91
	<u>境界③</u>	1.0	7.0	<u>5.50</u>	<u>1.62</u>
	境界④	1.0	7.0	5.11	1.45
	境界(全体)	1.0	7.0	5.22	1.45
	診断的①	1.0	7.0	5.05	1.85
	診断的②	1.0	7.0	4.38	1.98
	診断的③	1.0	7.0	4.79	1.92
	<u>診断的④</u>	1.0	7.0	<u>5.55</u>	<u>1.66</u>
	診断的⑤	1.0	7.0	4.85	1.90
	診断的⑥	1.0	7.0	3.17	1.79
	診断的(全体)	1.0	7.0	4.63	1.56
	<u>インタラクティブ①</u>	1.0	7.0	<u>5.07</u>	<u>2.07</u>
	インタラクティブ②	1.0	7.0	3.90	2.09
	インタラクティブ③	1.0	7.0	4.62	1.57
	インタラクティブ④	1.0	7.0	4.54	1.68
	インタラクティブ⑤	1.0	7.0	4.62	1.53
	インタラクティブ⑥	1.0	7.0	4.32	1.71
インタラクティブ(全体)	1.0	7.0	4.51	1.50	

【注】 下線で表示されている項目は、天井効果があると判断される項目である。

表 5.21 組織ケイパビリティの記述統計量

	変数	最小値	最大値	平均	標準偏差
組織 ケイパビリティ	組織学習①	1.0	7.0	5.63	1.29
	組織学習②	1.0	7.0	5.58	1.27
	組織学習③	1.0	7.0	4.64	1.28
	組織学習④	1.0	7.0	5.22	1.38
	組織学習(全体)	1.0	7.0	5.27	1.11
	イノベーション①	1.0	7.0	3.33	1.74
	イノベーション②	1.0	7.0	4.07	1.42
	イノベーション③	1.0	7.0	4.95	1.31
	イノベーション④	1.0	7.0	5.06	1.16
	イノベーション⑤	1.0	7.0	4.57	1.30
	イノベーション(全体)	1.0	7.0	4.40	1.07

(4) 組織パフォーマンスの記述統計量

表 5.22 は、2016 年 11 月に東洋経済新報社が発行した「2017 年版 CSR 企業総覧」に掲載されている、成長性、収益性、安定性の 3 つの財務パフォーマンスと、人材活用、環境、社会性の 3 つの CSR パフォーマンスの記述統計量を表したものである。財務パフォーマンスを構成する、成長性、収益性、安定性の平均は、それぞれ 74.92, 82.79, 79.45 で、収益性、安定性、成長性の順に高くなっている。また、CSR パフォーマンスを構成する、人材活用、環境、社会性の平均は、それぞれ 67.78, 72.22, 70.75 で、環境、社会性、人事活用の順に高くなっている。

一方、本調査の組織パフォーマンス変数として使用される、財務パフォーマンス、CSR パフォーマンスは、成長性、収益性、安定性、人材活用、環境、社会性の観測変数により作られる潜在変数(latent variable)²³ではなく、成長性、収益性、安定性の 3 つの項目による 300 点満点の財務パフォーマンスの合計と、人材活用、環境、社会性の 3 つの項目による 300 点満点の CSR パフォーマンス合計の観測変数(observed variable)として測定する。本調査で使用される、財務パフォーマンス(合計)、CSR パフォーマンス(合計)の平均は、それぞれ 237.17, 210.75 で、151 社のサンプル企業は、全体的に CSR パフォーマンスより財務パフォーマンスが高く評価されている。

²³ 一般的に構造方程式モデルは、直接に測定される観測変数、観測変数により間接的に測定される潜在変数、測定誤差(measurement error)、構造誤差(structural error)で構成される(小塩, 2015)。

表 5.22 組織パフォーマンスの記述統計量

	変数	最小値	最大値	平均	標準偏差
組織 パフォーマンス	財務①(成長性)	50.0	100.0	74.92	7.74
	財務②(収益性)	67.4	88.2	82.79	1.87
	財務③(安定性)	50.0	97.2	79.45	9.22
	財務パフォーマンス合計	177.8	279.7	237.17	13.57
	CSR①(人材活用)	24.0	95.3	67.78	18.51
	CSR②(環境)	20.0	98.6	72.22	20.03
	CSR③(社会性)	20.1	98.7	70.75	15.03
	CSR パフォーマンス合計	106.5	286.2	210.75	48.65

5.4.3 測定変数の信頼性と妥当性の検討

(1) 測定変数の信頼性の検討

信頼性とは、測定しようとする対象や現象を正確に測定しているのか、すなわち測定結果の正確性を意味するものである(浦上・脇田, 2014, p.49)。ある測定対象を繰り返し測定した場合、その測定結果が同じであれば正確な測定ができているということが、信頼性を表すのである。また、信頼性は、1つの変数に含まれる複数の質問項目が、全て同様なものを測定しているのかどうかという内的整合性や内部一貫性などと呼ばれる(浦上・脇田, 2014, p.49)。このように、社会科学では、信頼性の分析を通じて、質問票の内的整合性を評価する。本論文では、信頼性を検討するために、社会科学研究でよく使用される Cronbach's α で評価する。この指標は、値が大きいほど信頼性が高いことを示しているが、心理測定尺度の場合、0.8を超えていれば信頼性が高いと解釈できる(浦上・脇田, 2014, p.50)。表 5.23 に要約されたように、「2017年版 CSR 企業総覧」の財務・CSR データを使って測定した、財務パフォーマンスと CSR パフォーマンス以外の変数では、Cronbach's α が 0.8 以上であるため、本論文で使用する全ての変数は信頼性が確保された。

表 5.23 測定変数の信頼性

	変数	質問項目数	Crobach's α
制度的 プレッシャー	強制的プレッシャー	3	0.832
	模倣的プレッシャー	2	0.890
	規範的プレッシャー	7	0.891
SMCS	信条システム	5	0.888
	境界システム	4	0.888
	診断的コントロール・システム	6	0.916
	インタラクティブ・コントロール・システム	6	0.915
組織 ケイパビリティ	組織学習	4	0.869
	イノベーション	5	0.825
組織 パフォーマンス	財務パフォーマンス	「2017年版 CSR 企業総覧」の データを使って測定	
	CSR パフォーマンス		

(2) 測定変数の妥当性の検討

妥当性とは、測定したい対象や現象を測定するための適切な測定道具であるかどうかを意味するものである(浦上・脇田, 2014, p.50)。測定変数の妥当性を検証する際には、探索的因子分析(Exploratory Factor Analysis)と確認的因子分析(Confirmatory Factor Analysis)の 2 つの分析方法が用いられる。探索的因子分析では、測定されたデータがそこに潜む因子構造を事後的に決定し、これに対して、確認的因子分析では、因子モデルを事前に用意しデータの適合度を評価する。つまり、探索的因子分析は測定データから導出されたモデルを帰納的に理由付けし、確認的因子分析は事前に仮説としてもっている構造を演繹的に理由付けするのである(グリム・ヤーノルド, 2016, pp.102-103)。しかし、実際に 2 つの技術は補完し合いながらよく一緒に用いられる(グリム・ヤーノルド, 2016, p.103)。

特に、本論文の質問票には、管理会計分野の MCS 概念を用いて、CSR 経営における SMCS の活用を測定しており、第 4 章の事例企業のインタビュー結果を反映された質問項目のように、先行研究には存在しない質問項目も含まれているため、測定されるデータから事後的に分類される因子を確認し、測定変数の妥当性を検討する必要がある。そこで、まず、本論文では、因子抽出法として、主成分分析、主因法、最小 2 乗法、最尤法などの方法の中で「主成分分析」を、回転法としては、バリマックス、プロマックス、直接オブリミン法などの方法の中で「バリマックス法」を選択して探索的因子分析

を行った²⁴。そこで、因子負荷量(factor loading)が低い場合、または異なる概念の質問項目が同じ因子に分類される場合などは、それらの項目を除去して、改めて因子分析を行った。探索的因子分析で、それぞれの因子に対する検討は、固有値(eigenvalue)が 1.0 以上であるか、各項目の因子負荷量が 0.3 以上²⁵であるかを確認して(今野, 2015, p.186), そのデータを仮説検証に使用した。

最初の制度的プレッシャーの因子分析では、規範的プレッシャーに関する項目の中、天井効果が見られた規範的③と、違う概念に帰属された規範的④、規範的⑦の項目は削除して、改めて因子分析を実施した。その結果を示したのが、表 5.24 である。表 5.24 の制度的プレッシャーの探索的因子分析の結果をみると、それぞれの強制的(①～③)、模倣的(④～⑤)、規範的プレッシャー(①, ②, ⑤, ⑥)に関する 3 つの因子の固有値が 1.0 以上であり、各項目の因子負荷量も全て 0.6 以上であった。また、分散の累積も 77.087% であったため、因子選択による情報の損失は少ないと評価できる。探索的因子分析の結果、制度的プレッシャーの構成概念の妥当性は確保された。

²⁴ 主成分分析(Principal Component Analysis)は、測定道具の概念妥当性を検証するために、多くの測定変数をいくつかの因子に分類できる方法であり、バリマックス法(varimax rotation)は、測定項目間の相互独立性に維持させる方法である。SPSS で探索的因子分析を行った本論文では、因子の抽出法と因子軸の回転法として、主成分分析とバリマックス法を使用した。

²⁵ 因子負荷量の値が大きいほど、因子と測定変数間の強い関係性があり、一般的に 0.6 以上で高く、0.3 未満で低いとみなされる(今野, 2015, p.186)。

表 5.24 制度的プレッシャーの探索的因子分析

測定項目	回転後の成分行列			修正後の Cronbach's α
	因子 1	因子 2	因子 3	
強制的①	0.844	0.355	0.132	0.832
強制的②	0.629	0.318	0.424	
強制的③	0.789	0.131	0.385	
模倣的①	0.344	0.855	0.208	0.890
模倣的②	0.223	0.841	0.355	
規範的①	0.388	0.352	0.668	<u>0.843</u>
規範的②	0.427	0.200	0.740	
規範的⑤	0.144	0.409	0.678	
規範的⑥	0.193	0.136	0.805	
固有値(eigenvalue)	2.289	2.033	2.616	/
説明された分散	25.435	22.588	29.064	
説明された分散の累積	77.087			

【注】 質問項目の除外した後、Cronbach's α 係数が変わった場合は下線で表示した。

SMCS の探索的因子分析では、理論の通りに全ての項目が、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つの因子によく帰属された。しかし、信条①、境界③、診断④、インタラクティブ①の項目に天井効果が見られたため、これらの項目を削除して、改めて因子分析を実施した。その結果を示したのが、表 5.25 である。それぞれの信条システム(②～⑤)、境界システム(①～②, ④)、診断的コントロール・システム(①～③, ⑤～⑥)、インタラクティブ・コントロール・システム(②～⑥)に関する4つの因子の固有値は全て1.0以上であり、各項目の因子負荷量も全て0.5以上で、インタラクティブ②の項目以外の全ての項目が0.6以上であった。また、分散の累積も76.606%であったため、因子選択による情報の損失は少ないと評価できる。探索的因子分析の結果、SMCSの構成概念の妥当性は確保された。

表 5.25 SMCS の探索的因子分析

測定項目	回転後の成分行列				修正後の Cronbach's α
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	
信条②	0.818	0.100	0.246	0.254	<u>0.875</u>
信条③	0.666	0.408	0.207	0.242	
信条④	0.632	0.055	0.193	0.332	
信条⑤	0.813	0.134	0.202	0.312	
境界①	0.389	0.621	0.419	0.159	<u>0.846</u>
境界②	0.353	0.808	0.193	0.163	
境界④	0.481	0.624	0.351	0.087	
診断的①	0.374	0.343	0.683	0.293	<u>0.913</u>
診断的②	0.248	0.201	0.818	0.237	
診断的③	0.246	0.192	0.817	0.294	
診断的⑤	0.231	0.165	0.730	0.402	
診断的⑥	0.179	0.053	0.657	0.233	
インタラクティブ②	0.030	0.460	0.300	0.563	
インタラクティブ③	0.341	0.110	0.355	0.798	<u>0.908</u>
インタラクティブ④	0.241	0.225	0.300	0.772	
インタラクティブ⑤	0.383	0.092	0.259	0.769	
インタラクティブ⑥	0.333	0.154	0.409	0.710	
固有値(eigenvalue)	3.854	1.870	3.825	3.474	/
説明された分散	22.670	10.998	22.500	20.438	
説明された分散の累積	76.606				

【注】 質問項目の除外した後、Cronbach's α 係数が変わった場合は下線で表示した。

組織ケイパビリティの探索的因子分析は、理論の通りに全ての項目が、組織学習、イノベーションの2つの因子によく帰属された。その結果を示したのが、表 5.26 である。表 5.26 の組織ケイパビリティの探索的因子分析の結果をみると、それぞれの組織学習(①~④)、イノベーション(①~⑤)に関する2つの因子の固有値は全て1.0であり、各項目の因子負荷量も全て0.6以上であった。また、分散の累積も67.420%であったため、因子選択による情報の損失は少ないと評価できる。探索的因子分析の結果、組織ケイパビリティの構成概念の妥当性も確保された。

表 5.26 組織ケイパビリティの探索的因子分析

測定項目	回転後の成分行列		修正後の Crobach's α
	因子 1	因子 2	
組織学習①	0.918	0.204	0.869
組織学習②	0.919	0.207	
組織学習③	0.687	0.182	
組織学習④	0.698	0.365	
イノベーション①	0.092	0.647	0.825
イノベーション②	0.226	0.838	
イノベーション③	0.269	0.707	
イノベーション④	0.526	0.605	
イノベーション⑤	0.283	0.834	
固有値(eigenvalue)	3.135	2.933	/
説明された分散	34.834	32.586	
説明された分散の累積	67.420		

5.4.4 研究仮説の検証

(1) 測定モデルの検証

次に、分析モデルを構成する測定変数に対する「収束的妥当性」を検討するために、確認的因子分析を行った。収束的妥当性は、同じ構成概念を測定するいくつかの尺度の一致や収束の程度である。同じものを測定していると考えられる尺度は、同じ概念を妥当に測定しているならば、高い相関を示すはずである(グリム・ヤーノルド, 2016)。確認的因子分析では、全ての尺度に収束性あるかという仮説を検定することができ、その適合度を、収束的妥当性に欠如しているモデルと比較することも可能であるため、確認的因子分析は、収束的妥当性を検定するのに非常に優れている手法である(グリム・ヤーノルド, 2016)。

収束的妥当性を検定する方法には、標準化された因子負荷量(standardized factor loading), AVE (Average Variance Extracted, 平均分散抽出), C.R. (Construct Reliability, 概念信頼度)で分析する。一般的に因子負荷量は 0.5 以上, AVE は 0.5 以上, C.R. は 0.7 以上であれば、収束的妥当性があると判断される(Fornell and Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014)。表 5.27 は、測定モデルの収束的妥当性を検定した結果である。全ての変数は基準値を超えているため、収束的妥当性は確保された。

表 5.27 測定変数の収束的妥当性の検証結果

変数		質問項目数	Cronbach's α	AVE	C.R.
制度的 プレッシャー	強制的プレッシャー	3	0.832	0.629	0.836
	模倣的プレッシャー	2	0.890	0.813	0.897
	規範的プレッシャー	4	0.843	0.582	0.846
SMCS (Second-Order Factor)		17	0.952	0.728	0.914
組織 ケイバビリティ	組織学習	4	0.869	0.635	0.864
	イノベーション	5	0.825	0.535	0.848

特に、本論文では、SMCS を、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムの4つのコントロール・システムで構成される、パッケージとして捉える。そのため、パッケージとしてのエコ・コントロールを研究対象にした Journeault (2016)と同様に、SMCS に対しては2次確認的因子分析(Second-Order Factor Analysis)を、他の変数に対しては1次確認的因子分析(First-Order Factor Analysis)を行った。その結果、学習組織③の項目は、標準係数が0.5未滿、またはR²が0.3未滿であったので、本論文では、モデル全体の適合度の改善を図るために、学習組織③の項目を除去した。

測定モデルの適合度は、 χ^2/df (Normed χ^2), IFI (Incremental Fit Index), TLI (Turker-Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)で分析した。一般的に、 χ^2/df は2.0~3.0以下、IFIは0.9以上、TLIは0.9以上、CFIは0.9以上、RMSEAは0.1以下であれば、モデルは適合であると判断できる(Journeault, 2016; 豊田, 2014)。表5.28~表5.30は、それぞれ変数の測定モデルに対する確認的因子分析の結果である。全ての測定モデルは適合度が充たされたため、以下では、確認的認識分析を通じて収束的妥当性が確認された変数を用いて、研究仮説の検証を行う。

表 5.28 制度的プレッシャーの確認的因子分析

変数		初期モデル	
		標準係数	R ²
制度的 プレッシャー	強制的①	0.797	0.442
	強制的②	0.797	0.635
	強制的③	0.785	0.635
	模倣的①	0.929	0.616
	模倣的②	0.873	0.863
	規範的①	0.831	0.763
	規範的②	0.863	0.691
	規範的⑤	0.671	0.745
	規範的⑥	0.665	0.450
モデル 適合度	χ^2/df	43.983/22=1.999 (p=0.005)	
	RMSEA	0.082	
	IFI	0.974	
	TLI	0.957	
	CFI	0.974	

表 5.29 SMCS の確認的因子分析(Second-Order Factor Analysis)

変数		初期モデル	
		標準係数	R ²
SMCS	信条②	0.890	0.792
	信条③	0.822	0.676
	信条④	0.658	0.432
	信条⑤	0.853	0.728
	境界①	0.870	0.757
	境界②	0.702	0.493
	境界④	0.891	0.793
	診断的①	0.879	0.773
	診断的②	0.870	0.758
	診断的③	0.915	0.838
	診断的⑤	0.857	0.735
	診断的⑥	0.600	0.360
	インタラクティブ②	0.628	0.394
	インタラクティブ③	0.946	0.895
	インタラクティブ④	0.847	0.718
	インタラクティブ⑤	0.891	0.794
	インタラクティブ⑥	0.857	0.735
モデル適合度	χ^2/df	208.311/112=1.860(p<0.001)	
	RMSEA	0.076	
	IFI	0.956	
	TLI	0.946	
	CFI	0.955	

表 5.30 組織ケイパビリティの確認的因子分析

変数		初期モデル		修正モデル	
		標準係数	R ²	標準係数	R ²
組織 ケイパビリティ	組織学習①	0.982	0.964	0.978	0.957
	組織学習②	0.988	0.976	0.992	0.984
	組織学習③	0.466	0.217	—	—
	組織学習④	0.617	0.380	0.616	0.380
	イノベーション①	0.557	0.308	0.571	0.329
	イノベーション②	0.802	0.642	0.688	0.473
	イノベーション③	0.670	0.448	0.725	0.526
	イノベーション④	0.726	0.527	0.839	0.703
	イノベーション⑤	0.881	0.776	0.768	0.590
モデル 適合度	χ^2/df	54.026/23=2.349 (p<0.001)		39.609/17=2.330 (p<0.001)	
	RMSEA	0.095		0.094	
	IFI	0.968		0.975	
	TLI	0.949		0.958	
	CFI	0.967		0.975	

(2) 分析モデルの検証

本論文では、構造方程式モデルの標準係数を使って仮説検証を行う。「t-value」は、ブートストラップ法(bootstrapping)²⁶によるサブサンプリング(500 個)を生成して計算された(Hall, 2008)。ブートストラップ法は、主に構造方程式モデルで標準係数の有意性を評価するために用いられる方法である(Tenenhuis *et al.*, 2005)。また、構造方程式モデルによる分析モデルに対する適合度は、測定モデルと同様に、 χ^2/df , IFI, TLI, CFI, RMSEA のような指標を使って検定した。

その結果、 $\chi^2/df=(892.997/564)=1.583(p<0.001)$, RMSEA=0.062, IFI=0.926, TLI=0.916, CFI=0.925 のように、それぞれの指標の基準値を充たしたため、本論文の分析モデルは全体的に適合であると判断できる。次に、構造方程式モデルを使って、研究仮説の検証を行った。その結果が、表 5.31 と表 5.32 であり、それを図に表したのが図 5.3 である。以下では、表 5.31, 表 5.32 と図 5.3 を参考にしながら、研究仮説の分析結果を述べる。

²⁶ ブートストラップ法は、サンプルからさらなるサンプルを得ることができる、リサンプリング(resampling)手法の 1 つとして、サンプルの重複を許し、これを何度も繰り返すことで、母集団の性質を推定できる方法である(豊田, 2014)。

表 5.31 分析結果および仮説検証

仮説	因果関係	標準係数	標準誤差	t-value	仮説採択
仮説 1-1	強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.481	0.204	2.456**	採択
仮説 1-2	模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	0.002	0.110	0.022	棄却
仮説 1-3	規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.376	0.238	2.095**	採択
仮説 2-1	SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.676	5.842	4.447***	採択
仮説 2-2	SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	0.015	2.015	0.080	棄却
仮説 2-3	CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.182	0.030	1.682*	採択
仮説 3-1	SMCS ⇒ 組織学習	0.646	0.096	6.787***	採択
仮説 3-2	SMCS ⇒ イノベーション	0.745	0.104	5.084***	採択
仮説 4-1	組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.066	3.380	0.739	棄却
仮説 4-2	組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.212	1.136	1.985**	採択
仮説 4-3	イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	-0.083	6.297	-0.714	棄却
仮説 4-4	イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.062	2.122	-0.446	棄却

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

表 5.32 SMCS の組織パフォーマンスへの間接的な影響

仮説	因果関係	直接効果	間接効果	総効果	Sobel-test(Z) ²⁷
仮説 2-3	SMCS ⇒ CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.015	0.123	0.138	1.972**
仮説 5-1	SMCS ⇒ 組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.676	—	—	—
仮説 5-2	SMCS ⇒ 組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.015	0.137	0.152	1.982**
仮説 5-3	SMCS ⇒ イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	0.676	—	—	—
仮説 5-4	SMCS ⇒ イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	0.015	—	—	—

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

²⁷ 結果が、+1.96 > Z または -1.96 < Z であれば、媒介効果は有効である(Baron and Kenny, 1986)。

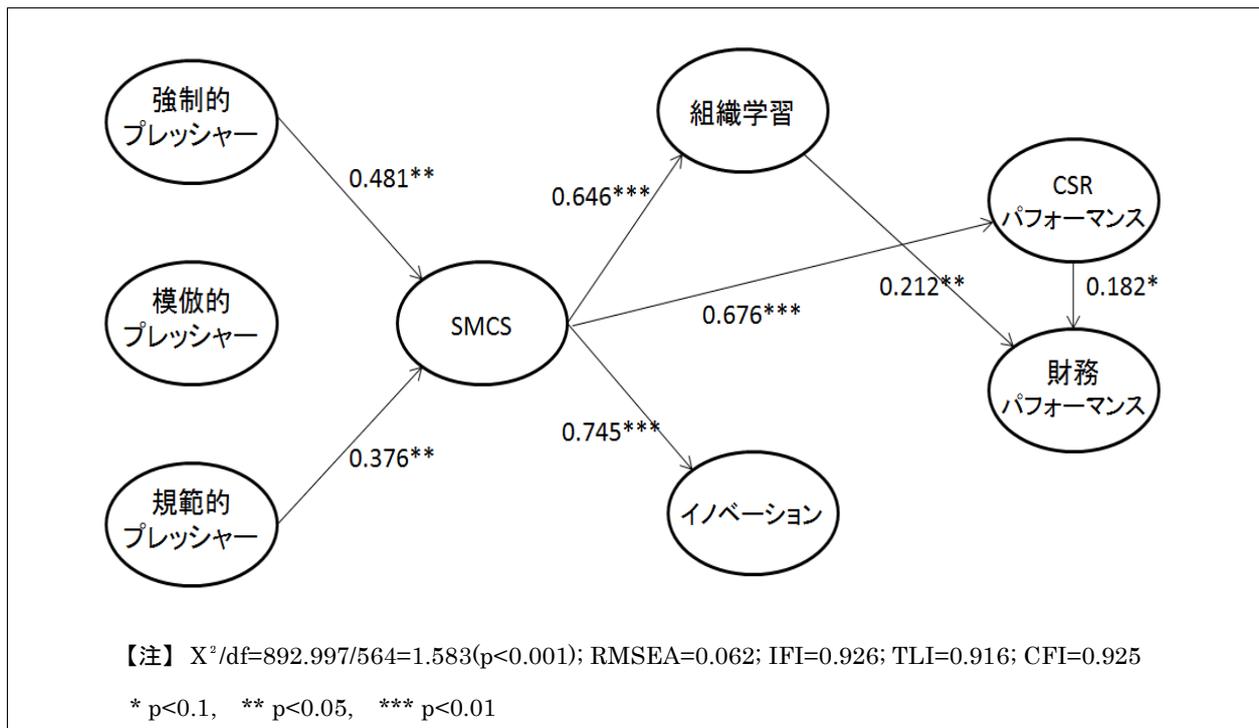


図 5.3 構造方程式モデルによる分析結果

まず、制度的プレッシャーが SMCS の活用に及ぼす影響を検証するために、以下のように仮説 1 が設定された。

仮説 1. 制度的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-1 強制的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-2 模倣的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1-3 規範的プレッシャーを強く認識している企業ほど、SMCS をより積極的に活用する。

仮説 1 に関連した標準係数を表 5.31 と図 5.3 から確認すると、強制的プレッシャーと SMCS 活用の関係は仮説 1.1 の通りに正の関係が見られ、CSR 関連法律、規制、国際基準のような強制的プレッシャーを強く認識している企業が、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行できる SMCS をより積極的に活用するという仮説 1.1 は採択された(標

準係数 0.481, t-value 2.456, $p < 0.05$)。次に、模倣的プレッシャーと SMCS の活用の関係には有意な結果が見られなかったため、競争他社の CSR 関連技術や知識への学習のような模倣的プレッシャーを強く認識している企業が、SMCS をより積極的に活用するという仮説 1.2 は棄却された。最後に、規範的プレッシャーと SMCS 活用の関係には仮説 1.3 の通りに正の関係が見られ、外部専門家による CSR 関連の経験および知識の教育、企業外部ネットワークにおける CSR 価値の社内への展開などの規範的プレッシャーを強く認識している企業が、SMCS をより積極的に活用するという仮説 1.3 は採択された(標準係数 0.376, t-value 2.095, $p < 0.05$)。

既存の先行研究は異なり、本調査では、企業の環境的活動だけでなく社会的活動も同時に考慮した SMCS に焦点を当て分析を行ったが、強制的プレッシャーおよび規範的プレッシャーが、企業の環境経営(Boiral and Henri, 2012)や、環境管理システム(Phan and Boird, 2015)に正の影響を与えることが示された先行研究の結果と同様に、本調査の結果においても、強制的プレッシャーおよび規範的プレッシャーが企業の SMCS 活用に正の影響を与えることが確認された。以上の仮説 1 の検証結果により、日本企業では、競争他社の影響による模倣的プレッシャーよりも、CSR 関連法律、規制、国際基準のような強制的プレッシャーや、企業外部の CSR 関連専門家やステイクホルダーの影響などの規範的プレッシャーをより強く認識して、CSR 経営を効率的に実行できる SMCS を積極的に活用しているといえる。

次に、信条システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システムを同時に活用することが、企業の財務、CSR パフォーマンスの向上を促進させるのかとともに、CSR パフォーマンスを通じた、SMCS 活用の財務パフォーマンスの向上への間接的な効果 (SMCS 活用と財務パフォーマンスの間で CSR パフォーマンスの媒介効果) を同時に検証するために、以下のように仮説 2 を設定した。

仮説 2. SMCS の活用は、組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-1 SMCS の活用は、企業の CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-2 SMCS の活用は、企業の財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 2-3 SMCS の活用は、企業の CSR パフォーマンスを通じて、間接的に企業の財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 2 に関連した標準係数を表 5.31 と図 5.3 から確認すると、まず、企業の SMCS 活用と CSR パフォーマンスの関係は仮説 2.1 の通りに正の関係が見られ、SMCS を構成するそれぞれのコントロール・システムを同時に活用することが、CSR パフォーマンスを向上させるという仮説 2.1 は採択された(標準係数 0.676, t-value 5.842, $p < 0.01$)。これに対して、SMCS 活用の財務パフォーマンスへの直接的な影響は有意な結果が見られなかったため、企業の SMCS 活用が財務パフォーマンスを向上させるという仮説 2.2 は棄却された。しかしながら、表 5.32 と図 5.3 の結果により、CSR パフォーマンスを媒介とする、企業の SMCS 活用の財務パフォーマンスへの間接的な影響は仮説 2.3 の通りに有意な結果が見られたため、企業の SMCS 活用は、CSR パフォーマンスを通じて、間接的に企業の財務パフォーマンスを向上させるという仮説 2.3 は採択された(間接効果の標準係数 0.123, Sobel-test による Z 値²⁸1.972, $p < 0.05$)。

先行研究では、企業の環境経営において、EMCS およびエコ・コントロールの財務パフォーマンスへの直接的な影響と、環境パフォーマンスを媒介とする、EMCS およびエコ・コントロールの財務パフォーマンスへの間接的な影響が示されている(Henri and Journeault, 2010; Journeault, 2016; Judge and Douglas, 1998; Klassen and Whybark, 1999; Lisi, 2015; Wisner *et al.*, 2006)。本論文では、CSR 経営の効率的な実行のために活用される SMCS を研究対象にしたが、先行研究と同様に、CSR 経営のために活用される SMCS が、CSR パフォーマンスに直接的に影響を与えることと、さらに CSR パフォーマンスの向上を媒介とする、SMCS の財務パフォーマンスへの間接的な影響が検証された。特に、本論文では、SMCS 活用と CSR パフォーマンスの強い因果関係により、複数のコントロール・システムを同時に活用することが、高い CSR パフォーマンスを上げられると推定できる。

企業の SMCS 活用と組織パフォーマンスの関係に加えて、SMCS 活用と組織ケイパビリティの関係を検証するために、以下のように仮説 3 を設定した。

仮説 3. SMCS の活用は、CSR 経営における組織ケイパビリティを強化させる。

仮説 3-1 SMCS の活用は、CSR 経営における組織学習を強化させる

仮説 3-2 SMCS の活用は、CSR 経営におけるイノベーションを強化させる。

²⁸ Sobel-test は間接効果の標準誤差比率である Z 統計量を計算して有意性を判断する。Sobel-test による Z 統計量が、基準値である 1.96 を超え、1.972 であったため、CSR パフォーマンスの向上は、SMCS の活用と財務パフォーマンスの関係を媒介すると判断できる(Sobel, 1982)。

仮説 3 に関連した標準係数を表 5.31 と図 5.3 から確認すると、まず、企業の SMCS 活用と CSR 経営における組織学習の関係は仮説 3.1 の通りに正の関係が見られ、SMCS を構成するそれぞれのコントロール・システムを同時に活用することが、CSR 経営における組織学習を強化させるという仮説 3.1 は採択された(標準係数 0.646, t-value 6.787, $p < 0.01$)。さらに、SMCS の活用と CSR 経営におけるイノベーションの関係は仮説 3.2 の通りに正の関係が見られ、SMCS の活用が、CSR 経営におけるイノベーションを強化させるという仮説 3.2 も採択された(標準係数 0.745, t-value 5.804, $p < 0.01$)。

MCS に関する先行研究では、MCS, EMCS, エコ・コントロールの活用が、組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神などの組織ケイパビリティを強化させるという結果が示されてきたが(Bedford, 2015; Henri, 2006; Simons, 1995; Teece *et al.*, 1997; Journeault, 2016; Widener, 2007), SMCS の活用と CSR 経営における組織ケイパビリティの関係を分析対象とした研究はほとんど行われていない。これに対して、本論文では、SMCS 活用と組織ケイパビリティの関係を検証した結果、複数のコントロール・システムを同時に活用することが、CSR 関連の組織学習およびイノベーションを強化させるという結果が見られた。特に、リソースベースドビューの側面では、他社が容易に模倣できない組織ケイパビリティを、競争優位の源泉として捉えているため、企業には、組織ケイパビリティの強化を可能にする、効率的な SMCS 活用または SMCS デザインが必要であろう。

リソースベースドビューに基づき、EMCS の活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係を分析した Journeault (2016)では、エコ学習、環境イノベーション、ステイクホルダーへの貢献、環境ビジョンなどの環境経営に関わる組織ケイパビリティが、企業の環境パフォーマンスと財務パフォーマンスに正の影響を与えることを検証した。また、前述したように、リソースベースドビューに関する先行研究においては、組織ケイパビリティを競争優位の源泉として捉えているように、本論文では、CSR 経営における組織学習およびイノベーションのような組織ケイパビリティが、組織パフォーマンスに影響を及ぼすことを検証するために、以下のように仮説 4 を設定した。

仮説 4. CSR 経営における組織ケイパビリティは、組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-1 CSR 経営における組織学習は、CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-2 CSR 経営における組織学習は、財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-3 CSR 経営におけるイノベーションは、CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 4-4 CSR 経営におけるイノベーションは、財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 4 に関連した標準係数を表 5.31 と図 5.3 から確認すると、まず、CSR 経営における組織学習と CSR パフォーマンスの関係は有意な結果が見られなかったため、CSR 経営における組織学習が CSR パフォーマンスを向上させるという仮説 4.1 は棄却された。これに対して、CSR 経営における組織学習と財務パフォーマンスの関係からは仮説 4.2 の通りに正の関係が見られ、CSR 経営における組織学習が財務パフォーマンスを向上させるという仮説 4.2 は採択された(標準係数 0.212, t-value 1.985, $p < 0.05$)。一方、CSR 経営におけるイノベーションと CSR パフォーマンス、CSR 経営におけるイノベーションと財務パフォーマンスの関係には有意な結果が見られなかったため、CSR 経営におけるイノベーションが、CSR パフォーマンスおよび財務パフォーマンスを向上させるという仮説 4.3 と 4.3 は棄却された。

MCS に関する先行研究において、Bisbe and Otley (2004)および Widener (2007)は、組織学習およびイノベーションが財務パフォーマンスに影響を与えることを検証したが、Henri (2006)は、財務パフォーマンスに対する組織学習、イノベーション、市場志向性、企業家精神のような組織ケイパビリティの影響を確認できなかった。一方、環境経営における EMCS を研究対象にした Journeault (2016)では、組織ケイパビリティが、環境パフォーマンス、財務パフォーマンスの両方に影響を与えることを示された。しかしながら、CSR 経営における SMCS を研究対象にした本論文では、組織ケイパビリティの中、組織学習だけが財務パフォーマンスに直接的に影響を及ぼすことが確認された。組織ケイパビリティの強化に SMCS の活用は有効であることが示されたが(仮説 3)、CSR 経営において、組織ケイパビリティが CSR パフォーマンスに影響を与えていないのは、第 4 章の事例研究で述べたように、CSR 経営を実行している企業では、本業をベースにした CSR 経営の実行により、CSR パフォーマンスよりも財務パフォーマンスの向上を優先的に図る可能性があるからである。また、企業が直面している企業環境、企業が有している経営資源がそれぞれ異なるため、仮説 4 のような結果は、CSR 経営における組織ケイパビリティと組織パフォーマンスの関係において、企業環境を考慮した経営資源の活用が重要であることを示唆するのである。

最後に、CSR 経営における SMCS 活用と組織パフォーマンスの関係において、組織ケイパビリティを媒介とする、組織パフォーマンスへの SMCS 活用の間接的な影響を検証するために、以下のように仮説 5 を設定した。

仮説 5. SMCS の活用は CSR 経営に関する組織ケイパビリティを強化し、間接的に組織パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-1 SMCS の活用は CSR 経営に関する組織学習を強化し、間接的に CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-2 SMCS の活用は CSR 経営に関する組織学習を強化し、間接的に財務パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-3 SMCS の活用は CSR 経営に関するイノベーションを強化し、間接的に CSR パフォーマンスを向上させる。

仮説 5-4 SMCS の活用は CSR 経営に関するイノベーションを強化し、間接的に財務パフォーマンスを向上させる。

本論文では、SMCS の活用と組織パフォーマンスの関係において、組織ケイパビリティの媒介効果を検証するために、Sobel-test を用いた。その結果を表にしたのが、表 5.32 である。まず、仮説 4 の検証では、組織学習と CSR パフォーマンス(仮説 4.1)、イノベーションと CSR パフォーマンス(仮説 4.3)、イノベーションと財務パフォーマンスの関係に有意な結果が見られなかったため、その結果により、SMCS の活用が CSR 経営に関する組織学習を強化し、間接的に CSR パフォーマンスを向上させるという仮説 5.1 と、SMCS の活用が CSR 経営に関するイノベーションを強化し、間接的に CSR パフォーマンスおよび財務パフォーマンスを向上させるという仮説 5.3、仮説 5.4 が棄却された。これに対して、組織ケイパビリティの中、組織学習を媒介とする、SMCS 活用の財務パフォーマンスへの間接的な影響は仮説 5.2 の通りに有意な結果が見られたため、SMCS の活用が CSR 経営に関するイノベーションを強化し、間接的に財務パフォーマンスを向上させるという仮説 5.2 は採択された(間接効果の標準化係数 0.137, Sobel-test による Z 値 1.982, $p < 0.05$)。

この結果により、CSR 経営を実行するための SMCS 活用は直接的に財務パフォーマンスには影響を与えないが、組織学習を媒介した場合、SMCS 活用が財務パフォーマンスに間接的に影響を与えることを明らかにした。日本企業のように、CSR 経営を実行しはじめた期間が長くない企業では、CSR 経営に従業員を参加させるための SMCS 活用が、本業をベースにした、CSR 経営および活動に関する新しい技術・知識・システムの学習を促進させ、それが本業の財務パフォーマンスの向上を可能としたと解釈できる。日本の CSR 企業を研究対象にした本論文では、SMCS 活用による組織学習の強

化が、財務パフォーマンスの向上に影響を与えることが示されたように、CSR 経営における組織学習は、リソースベースドビューに関する先行研究で主張した、マーケットにおける競争優位の源泉として考えられる。

5.5 分析モデルにおけるコンテキスト要因の影響²⁹

本節では、質問票調査の仮説検証に加えて、分析モデルにおけるコンテキスト変数の影響を確認するために、多母集団構造方程式モデルを用いて追加分析を行う。環境経営および CSR 経営に関する先行研究でよく使用される、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響力、経営者スタイルといったコンテキスト変数を基準でグループ分けを行い、これらのコンテキスト変数が、制度的プレッシャー、SMCS 活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に与える影響を分析する。コンテキスト変数の中、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響力、経営者スタイルの変数は、本論文の質問票調査により測定し、産業、企業規模の変数は、東洋経済新報社が発行した『2017年版 CSR 企業総覧』と、151 サンプル企業の有価証券報告書を用いて測定した。それぞれの変数測定については、追加分析を行う際に詳細に説明する。

5.5.1 産業の影響

産業を基準にサンプル企業を非製造業と製造業に分類して、制度的プレッシャー、SMCS の活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に、産業別の差があるのかを分析する。産業は、東洋経済新報社が発行した「2017年版 CSR 企業総覧」から得られたデータを用いて、非製造業と製造業に分類した。その結果、全体サンプルの中、非製造業に属する企業は 62 社、製造業に属する企業は 89 社であった。以下の表 5.33 は産業別の MSEM 検証結果であり、それを図にしたのが図 5.4 と図 5.5 である。

²⁹ 本節の追加分析では、各集団別の標準化係数間に有意な差があるのかは検定せず、各集団別の分析モデルの結果に基づき、制度的プレッシャー、SMCS 活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係がどのように変化するのかを検討する。

表 5.33 産業別の MSEM 検証結果

因果関係	非製造業 (n=62)		製造業 (n=89)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	-0.014	-0.041	0.774	2.271**
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	0.002	0.012	-0.119	-0.642
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.874	2.032**	0.147	0.623
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.834	3.627***	0.609	3.112***
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	0.264	0.820	-0.143	-0.614
SMCS ⇒ 組織学習	0.623	4.573***	0.677	5.077***
SMSC ⇒ イノベーション	0.771	3.504***	0.702	3.697***
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.115	0.911	0.059	0.480
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.084	0.514	0.324	2.251**
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	-0.291	-1.583	0.003	0.025
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.205	-0.860	0.026	0.160
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.067	0.355	0.206	0.132
χ^2/df	1777.501/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.062			
IFI	0.916			
TLI	0.906			
CFI	0.913			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

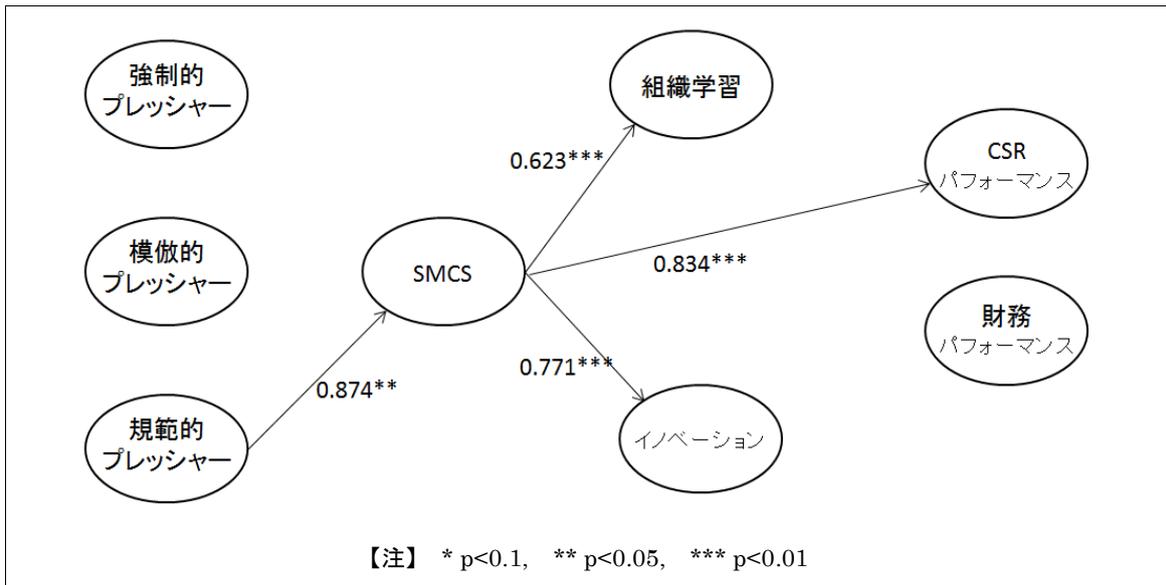


図 5.4 非製造業の分析結果

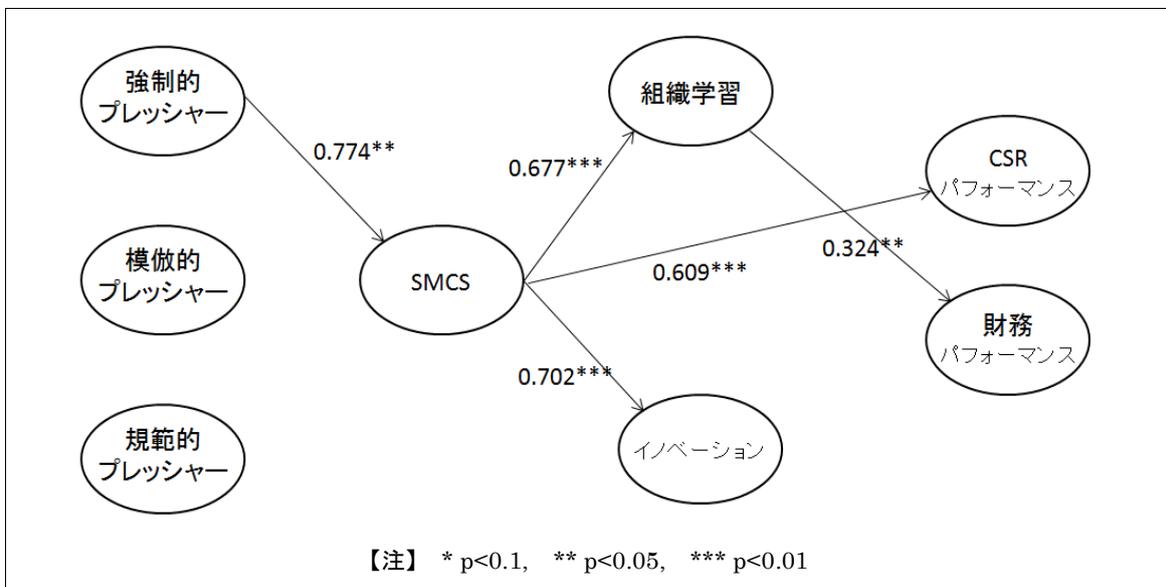


図 5.5 製造業の分析結果

図 5.4 と図 5.5 の分析結果により、非製造業に属する企業では、規範的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS 活用が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることを確認した。これに対して、製造業に属する企業では、CSR 関連の法律、規制のような強制的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることと、組織学習を媒介とする、財務パフォーマンスへの SMCS 活用の間接的な影響を確認した。

5.5.2 企業規模の影響

企業規模(log 売上高)を基準に、サンプル企業を小規模の企業と大規模の企業に分類して、制度的プレッシャー、SMCS の活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に、企業規模別の差があるのかを分析する。企業規模は、2016 年に発行されたサンプル企業の有価証券報告書に掲載されているデータを用いて、小規模の企業と大規模の企業に分類した。その結果、全体サンプルの中、小規模の企業に属する企業は 67 社、大規模の企業に属する企業は 84 社であった。以下の表 5.34 は企業規模別の MSEM 検証結果であり、それを図にしたのが図 5.6 と図 5.7 である。

表 5.34 企業規模別の MSEM 検証結果

因果関係	小規模企業 (n=67)		大規模企業 (n=84)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.172	0.501	0.353	1.859*
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	0.135	0.639	-0.044	-0.371
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.503	1.721*	0.462	2.234**
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.353	1.532	0.549	2.555**
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	0.166	0.650	-0.332	-1.417
SMCS ⇒ 組織学習	0.662	3.795***	0.497	3.896***
SMCS ⇒ イノベーション	0.706	2.750***	0.756	3.933***
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.155	1.020	0.052	0.452
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.209	1.227	0.301	2.484**
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	0.069	0.397	-0.081	-0.438
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.247	-1.211	0.209	1.043
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	-0.049	-0.343	0.270	2.187**
χ^2/df	1735.292/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.060			
IFI	0.917			
TLI	0.905			
CFI	0.913			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

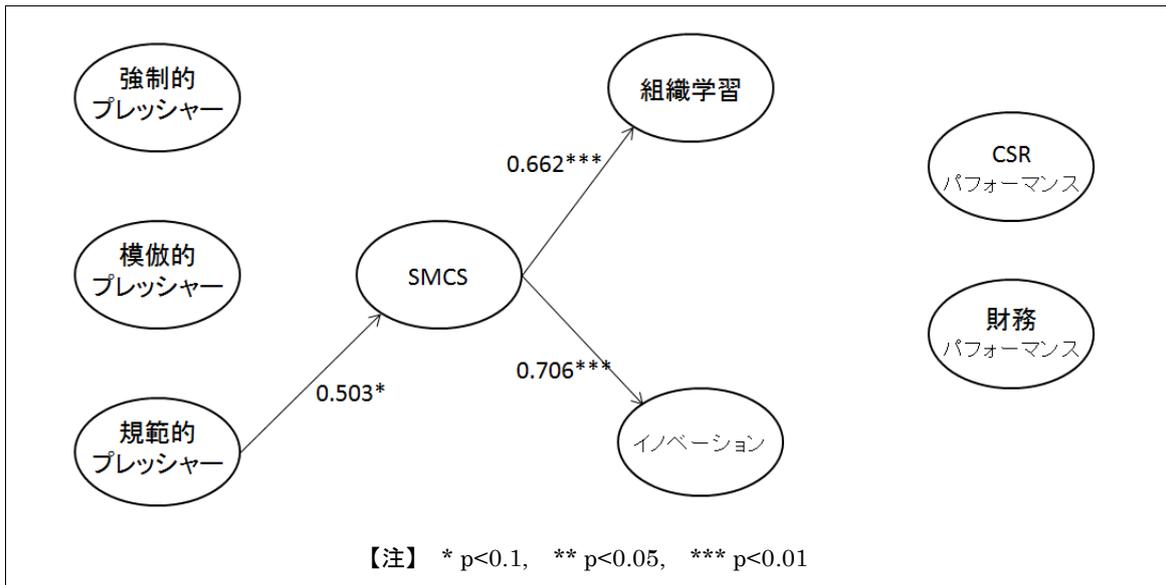


図 5.6 小規模企業の分析結果

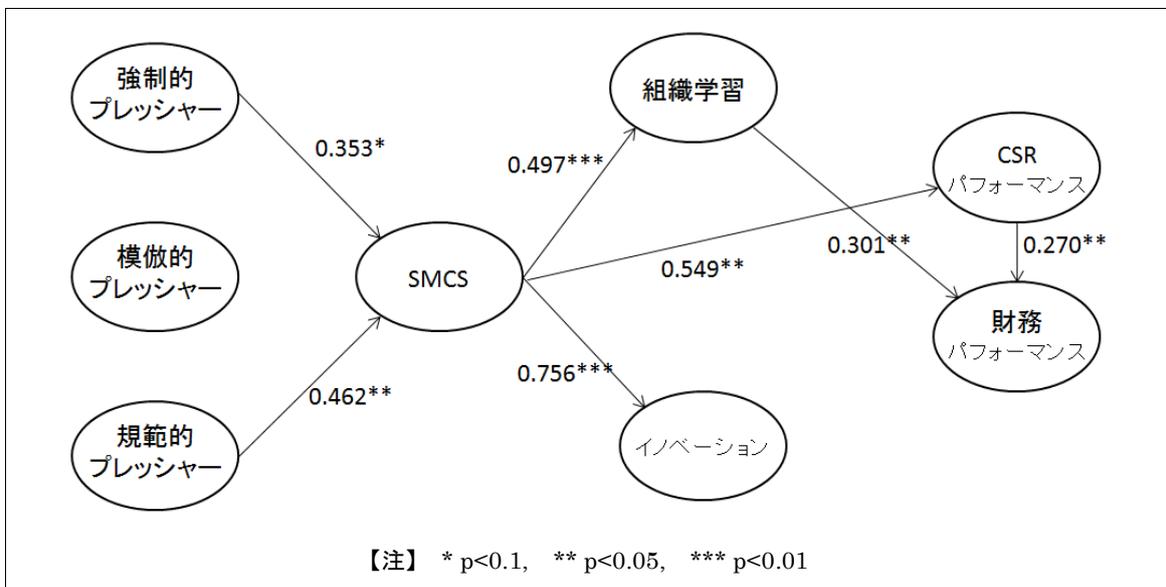


図 5.7 大規模企業の分析結果

図 5.6 と図 5.7 の分析結果により、小規模の企業では、規範的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS 活用が組織学習、イノベーションに影響を与えることを確認した。これに対して、大規模の企業では、規範的プレッシャーに加え強制的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることと、組織学習と CSR パフォーマンスを媒介とする、財務パフォーマンスへの SMCS 活用の間接的な影響を確認した。

5.5.3 組織文化の影響

組織文化を基準に、サンプル企業を、安定性(stability)を強調する企業群と（環境に対する）柔軟性(flexibility)を強調する企業群に分類して、制度的プレッシャー、SMCSの活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に、組織文化別の差があるのかを分析する。組織文化は、本論文の質問票調査を実施して得られたデータを用いて分類した。その結果、全体サンプルの中、安定性の企業文化を有する企業は81社、柔軟性の企業文化を有する企業は70社であった。以下の表5.35は組織文化別のMSEM検証結果であり、それを図にしたのが図5.8と図5.9である。

表 5.35 組織文化別の MSEM 検証結果

因果関係	安定性の企業文化 (n=81)		柔軟性の企業文化 (n=70)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.980	2.768***	-0.239	-0.921
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	-0.146	-0.873	0.058	0.372
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.025	0.096	0.956	2.862***
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.742	3.790***	0.715	2.401**
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	-0.184	-0.784	0.139	0.361
SMCS ⇒ 組織学習	0.490	4.052***	0.818	5.066***
SMCS ⇒ イノベーション	0.730	4.133***	0.830	2.811***
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	-0.003	-0.029	0.008	0.048
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.083	0.654	0.290	1.350
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	-0.218	-1.375	0.021	0.105
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.023	-0.124	0.005	0.019
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.330	2.338**	0.010	0.055
χ^2/df	1746.049/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.061			
IFI	0.924			
TLI	0.916			
CFI	0.921			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

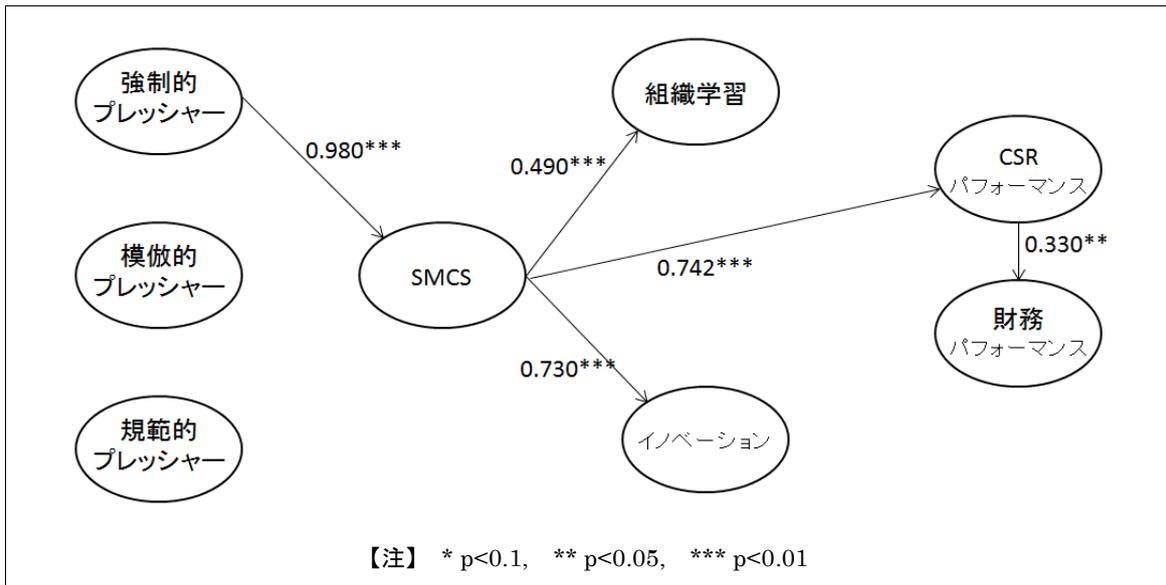


図 5.8 安定性の組織文化を有する企業の分析結果

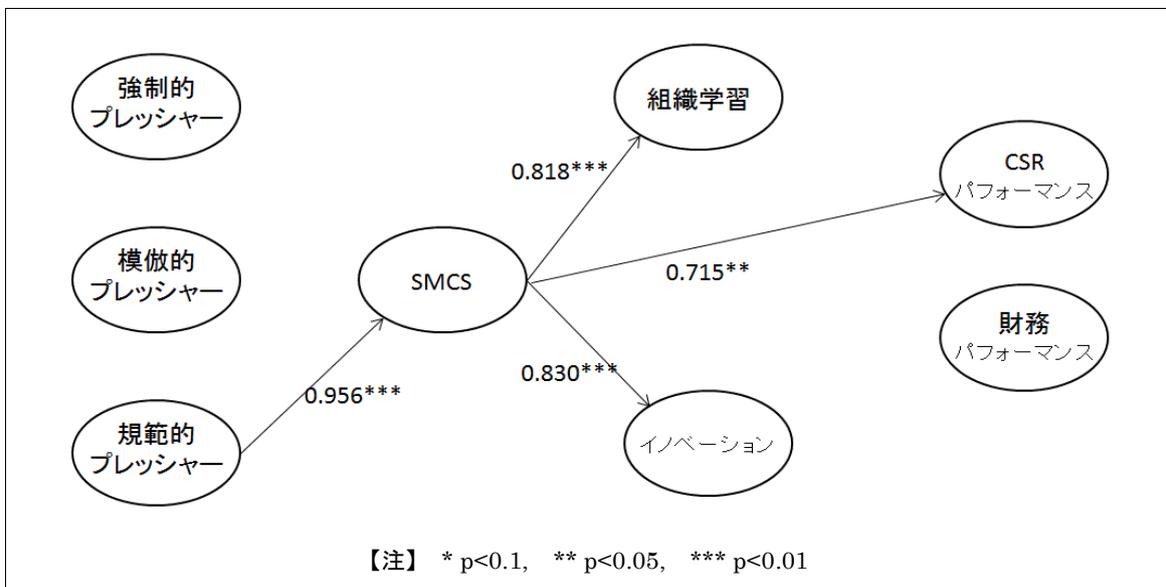


図 5.9 柔軟性の組織文化を有する企業の分析結果

図 5.8 と図 5.9 の分析結果により、安定性の組織文化を有する企業では、強制的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS 活用が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることを確認した。これに対して、柔軟性の組織文化を有する企業では、規範的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることを確認した。組織文化が制度的プレッシャーと SMCS 活用の関係に影響を与えることが示された。

5.5.4 環境不確実性の影響

環境不確実性を基準に、サンプル企業を環境不確実性の認識程度の低い企業群と高い企業群に分類して、制度的プレッシャー、SMCSの活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に、環境不確実性の認識程度別の差があるのかを分析する。環境不確実性は、本論文の質問票調査を実施して得られたデータを用いて分類した。その結果、全体サンプルの中、環境不確実性の認識程度の低い企業は88社、認識程度の高い企業は63社であった。以下の表5.36は環境不確実性の認識程度別のMSEM検証結果であり、それを図にしたのが図5.10と図5.11である。

表 5.36 環境不確実性の認識程度別の MSEM 検証結果

因果関係	認識程度の低い (n=88)		認識程度の高い (n=63)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.126	0.582	0.886	3.173***
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	-0.102	-0.699	0.001	0.005
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.781	2.909***	0.018	0.072
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.479	2.301**	0.819	4.138***
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	0.296	1.213	0.654	2.195**
SMCS ⇒ 組織学習	0.635	4.956***	0.670	4.933***
SMCS ⇒ イノベーション	0.781	3.068***	0.658	4.056***
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.129	1.073	0.012	0.099
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.092	0.662	0.425	2.713***
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	0.009	0.050	-0.090	-0.673
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.161	-0.801	0.088	0.516
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.050	0.391	0.604	3.150***
χ^2 df	1751.100/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.061			
IFI	0.911			
TLI	0.902			
CFI	0.909			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

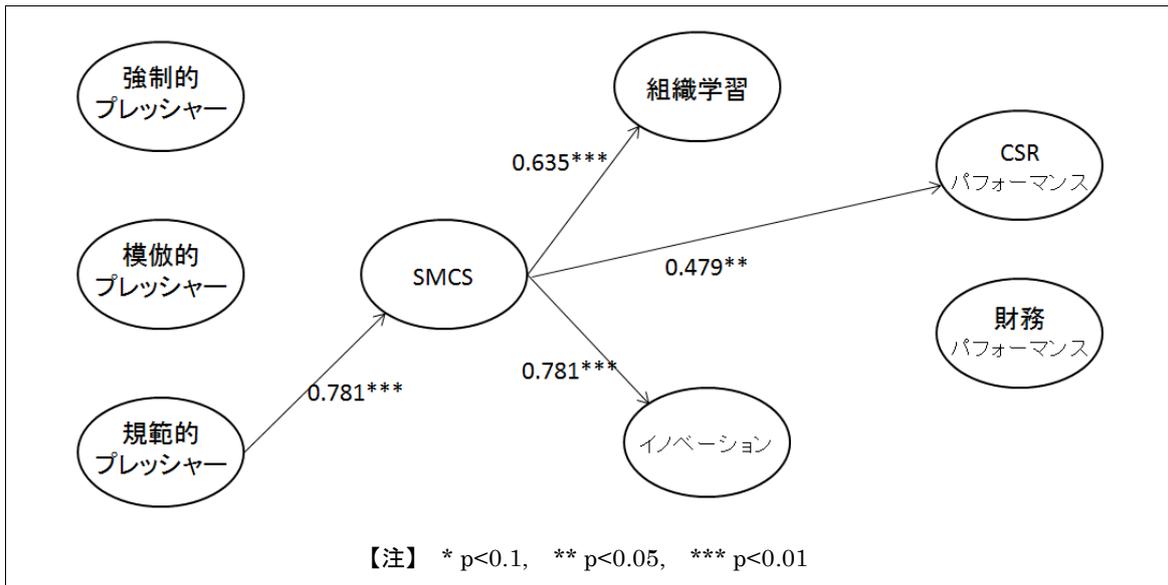


図 5.10 環境不確実性の認識程度の低い企業群の分析結果

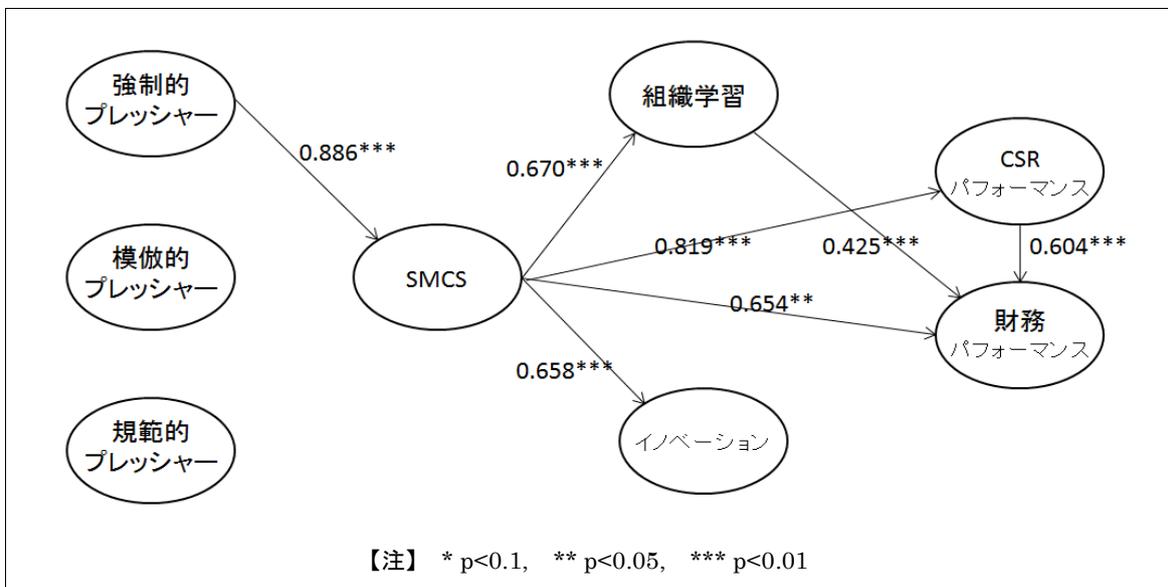


図 5.11 環境不確実性の認識程度の高い企業群の分析結果

図 5.10 と図 5.11 の分析結果により、環境不確実性の認識程度の低い企業では、規範的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS 活用が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることが、環境不確実性の認識程度の高い企業では、強制的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS が組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスに影響を与えることと、組織学習と CSR パフォーマンスを媒介とする、財務パフォーマンスへの SMCS 活用の間接的な影響を確認した。

5.5.5 ステイクホルダーの影響

ステイクホルダーの影響力を基準に、サンプル企業をステイクホルダーの影響力を強く認識していない企業と強く認識している企業に分類して、制度的プレッシャー、SMCS の活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に、ステイクホルダーの影響力別の差があるのかを分析する。ステイクホルダーの影響力は、本論文の質問票調査を実施して得られたデータを用いて分類した。その結果、全体サンプルの中、ステイクホルダーの影響力を強く認識していない企業は 81 社、強く認識している企業は 70 社であった。以下の表 5.37 はステイクホルダーの影響力別の MSEM 検証結果であり、それを図にしたのが図 5.12 と図 5.13 である。

表 5.37 ステイクホルダーの影響力別の MSEM 検証結果

因果関係	影響力の強くない (n=81)		影響力の強い (n=70)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.175	0.435	0.793	2.607***
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	-0.153	-0.666	0.087	0.592
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.482	0.918	0.016	0.074
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.321	1.438	0.519	2.872***
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	-0.247	-1.057	-0.024	-0.123
SMCS ⇒ 組織学習	0.587	3.999***	0.489	3.366***
SMSC ⇒ イノベーション	0.752	3.416***	0.504	2.556**
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.038	0.288	0.158	1.283
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.331	2.399**	0.182	1.338
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	0.112	0.575	-0.197	-1.407
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	0.121	0.595	-0.155	-1.010
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.150	1.255	0.189	1.340
χ^2/df	1818.532/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.064			
IFI	0.913			
TLI	0.895			
CFI	0.907			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

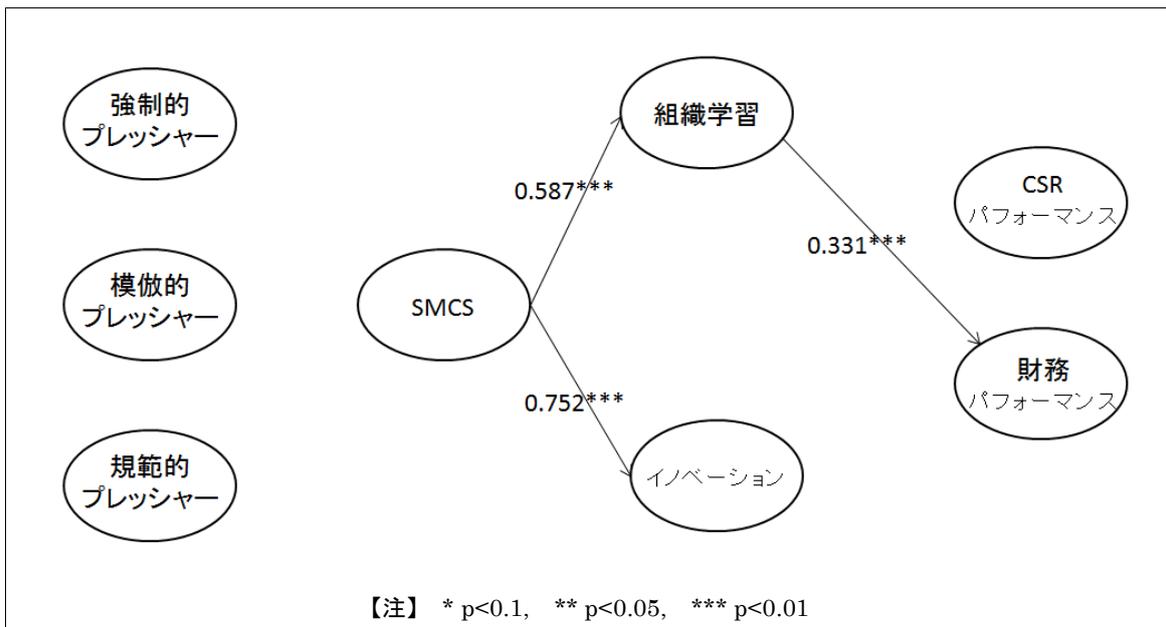


図 5.12 ステイクホルダーの影響力強くない企業群の分析結果

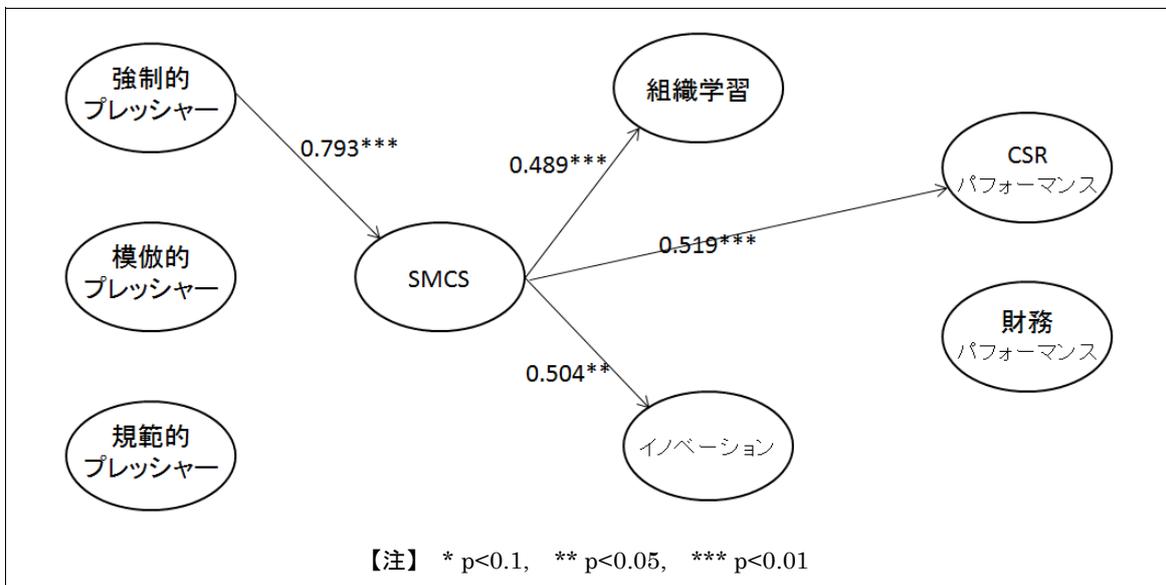


図 5.13 ステイクホルダーの影響力が強い企業群の分析結果

図 5.12 と図 5.13 の分析結果により、ステイクホルダーの影響力が強くない企業では、SMCS 活用が組織学習、イノベーションに影響を与えることが確認できたが、制度的プレッシャーと SMCS 活用の関係と、SMCS 活用と CSR パフォーマンスの関係に有意な結果は見られなかった。これに対して、ステイクホルダーの影響力が強い企業では、強制的プレッシャーを強く認識して SMCS を活用し、SMCS 活用が組織学習、イノベーション、CSR パフォーマンスに影響を与えることを確認した。

5.5.6 経営者のスタイルの影響

経営者のスタイルを基準に、サンプル企業を経営者のスタイルが主導型である企業と配慮型である企業に分類して、制度的プレッシャー、SMCSの活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係が、経営者のスタイル別に差があるのかを分析する。経営者のスタイルは、本論文の質問票調査を実施して得られたデータを用いて分類した。その結果、全体サンプルの中、経営者のスタイルが主導型である企業は63社、配慮型である企業は88社であった。以下の表5.38は経営者のスタイル別のMSEM検証結果であり、それを図にしたのが図5.14と図5.15である。

表 5.38 経営者のスタイル別の MSEM 検証結果

因果関係	主導型 (n=63)		配慮型 (n=88)	
	標準係数	t-value	標準係数	t-value
強制的プレッシャー ⇒ SMCS	0.519	2.392**	0.330	1.829*
模倣的プレッシャー ⇒ SMCS	0.145	0.933	-0.107	-0.805
規範的プレッシャー ⇒ SMCS	0.280	1.746**	0.585	2.644***
SMCS ⇒ CSR パフォーマンス	0.615	2.874***	0.748	3.549***
SMCS ⇒ 財務パフォーマンス	0.010	0.040	-0.019	-0.073
SMCS ⇒ 組織学習	0.675	4.695***	0.571	4.455***
SMSC ⇒ イノベーション	0.761	3.307***	0.743	3.835***
組織学習 ⇒ CSR パフォーマンス	0.131	0.993	0.060	0.541
組織学習 ⇒ 財務パフォーマンス	0.291	1.853*	0.244	1.856*
イノベーション ⇒ CSR パフォーマンス	-0.028	-0.167	-0.186	-1.136
イノベーション ⇒ 財務パフォーマンス	-0.134	-0.676	-0.030	-0.154
CSR パフォーマンス ⇒ 財務パフォーマンス	0.322	2.048**	0.113	0.765
χ^2/df	1915.974/1128 (p<0.001)			
RMSEA	0.068			
IFI	0.912			
TLI	0.903			
CFI	0.911			

【注】 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

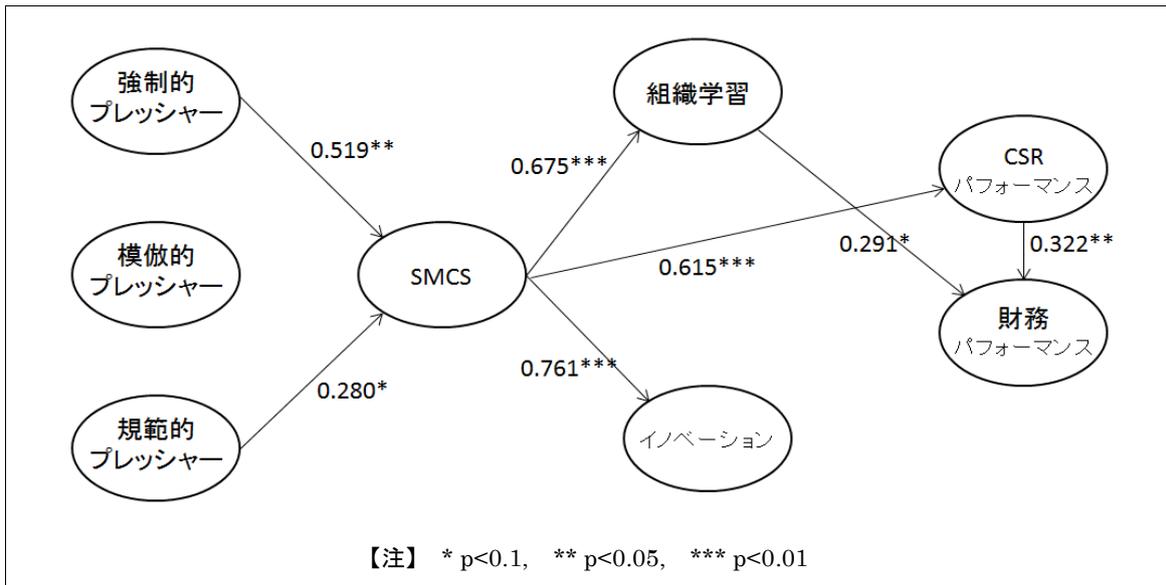


図 5.14 経営者のスタイルが主導型である企業の分析結果

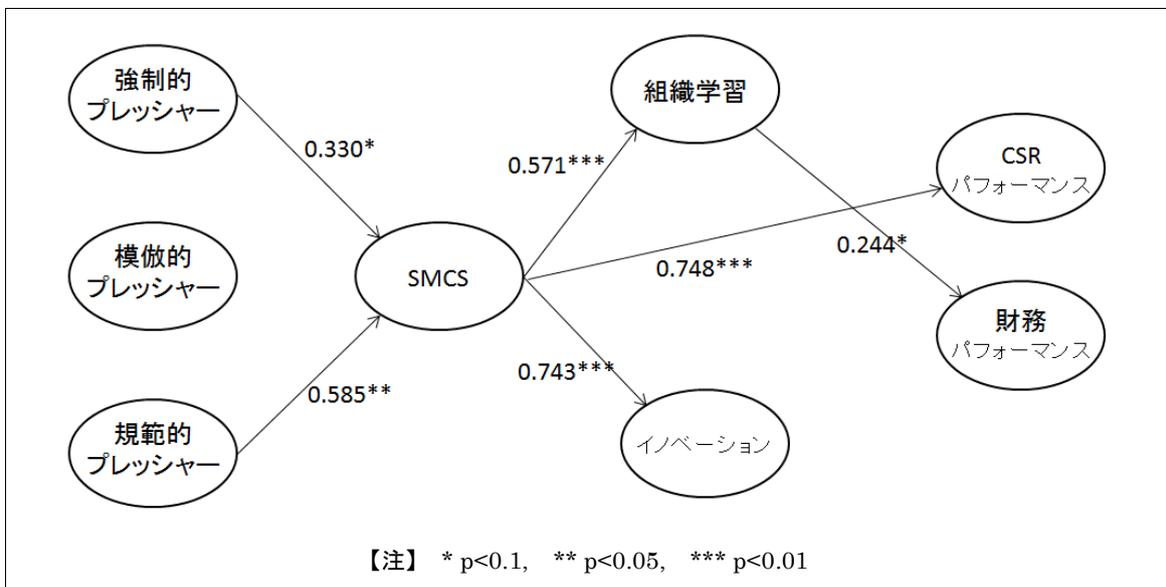


図 5.15 経営者のスタイルが配慮型である企業の分析結果

図 5.14 と図 5.15 の分析結果により、経営者のスタイルが主導型の企業では、本論文の分析結果と同様な結果が見られた。強制的・規範的プレッシャーが SMCS 活用に影響を与え、SMCS 活用は組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの向上に正の影響を与えている。これに対して、経営者のスタイルが配慮型の企業では、強制的・規範的プレッシャーが SMCS に影響を与え、SMCS 活用が組織ケイパビリティ、CSR パフォーマンスの向上に正の影響を与えることを確認したが、CSR パフォーマンスと財務パフォーマンスには有意な結果が見られなかった。

5.6 小括：質問票調査での発見事項と考察

本章では、第4章の結果をもとに質問票調査を実施して、本論文で提示した研究課題②「どのような制度的要因が SMCS 活用に影響を与えるのか」、研究課題③「SMCS 活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」について分析した。以下では、質問票調査の結果により明らかにされた点を述べる。

まず、第1に、質問票調査では、制度的プレッシャーのうち、CSR 関連の法律、規制、国際基準のような強制的プレッシャーと、外部専門家、外部組織による CSR 活動の要請などの規範的プレッシャーを強く認識している企業ほど、CSR 経営を効率的に実行するために、複数のコントロール・システムを同時に活用する傾向のあることを確認した。これに対して、CSR 活動を実行する日本企業では、同業他社の CSR 戦略および活動のような模倣的プレッシャーは、SMCS 活用に影響を与えないことも同時に検証した。特に、CSR 経営というのは、企業に対する社会の期待に対する企業活動であるため、CSR 経営を実行している企業は、模倣的プレッシャーよりも、強制的プレッシャー、規範的プレッシャーをより強く認識している可能性があるといえる。

第2に、第4章の事例研究の結果をもとに、複数のコントロール・システムが同時に活用される、パッケージとして SMCS 活用が組織パフォーマンスに及ぼす影響を分析した結果、CSR 経営において、様々なコントロール・システムを同時に活用する企業ほど、CSR パフォーマンスが高いことと、CSR パフォーマンスを媒介とした財務パフォーマンスも高いことが確認できた。特に、SMCS 活用と CSR パフォーマンスの強い因果関係により、CSR パフォーマンスを向上させるためには、複数のコントロール・システムを同時に活用する必要があることが分かった。

第3に、CSR 経営において、異なる役割を果たしている複数のコントロール・システムを同時に活用することが、CSR 関連の組織学習およびイノベーションを強化させることも検証された。このように、SMCS 活用が組織ケイパビリティの強化に正の影響を与えていることが示されたため、リソースベースドビューの側面では、効率的な SMCS の活用を、CSR 企業がマーケットで競争優位を占める際の重要な要素として考えられる。

続いて、第4に、質問票調査では、組織ケイパビリティと組織パフォーマンスの関係において、CSR 関連の組織学習だけが、財務パフォーマンスを向上させることを確認した。利益を追求する企業においては、CSR 経営を最も重要な活動として考えていな

い場合もあるため、第4章の事例企業のように、CSR 実行している多くの企業は、本業をベースにした CSR 活動を行っている。そのため、CSR 関連の組織学習が、CSR パフォーマンスの向上ではなく、財務パフォーマンスの向上に影響を与えている可能性がある。

第5に、質問票調査では、SMCS 活用と財務パフォーマンスの関係において、組織学習と CSR パフォーマンスの媒介効果を確認した。SMCS 活用は財務パフォーマンスの向上に直接的に影響を与えないが、SMCS 活用が組織学習や CSR パフォーマンスを向上させる場合、財務パフォーマンスを向上させるのである。SMCS 活用は CSR パフォーマンスだけでなく、間接的であるが財務パフォーマンスの向上にも貢献できると考えられる。

先行研究では、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響、経営者のスタイルが、企業の CSR 活動、EMCS およびエコ・コントロールに影響を与える要因として指摘されてきた。本論文では、これらのコンテキスト要因を用いて、多母集団構造方程式モデルを用いて追加分析を行った。先行研究と同様に、これらの要因が、制度的プレッシャー、SMCS の活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係に影響を与えることを確認した。

企業活動の正当性を得るために、企業は外部の社会規範、価値観、社会規制などを認識し、企業に要求される社会的責任を果たしている。このように、企業の社会の制度的プレッシャーへの対応は、組織ケイパビリティや組織パフォーマンスを向上させるためではなく、社会の企業に対する期待や責任に対して正当性の得るためである。しかしながら、本研究の結果は、制度的プレッシャーは、組織ケイパビリティや組織パフォーマンスの向上には直接的には関係しないが、CSR 経営を実行している企業では、制度的プレッシャーへの対応は SMCS の活用を通して、組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスの向上を可能とすることを示唆した。また、SMCS 活用は、直接的・間接的に組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを向上させることが本論文により明らかにされたため、CSR 経営を実行する企業には、SMCS を構成するコントロール・システム間の関係を考慮した、SMCS のデザインおよび活用が必要であろう。

第6章 結論

本論文では、Simons (1995)の LOC フレームワークを分析視角として、日本企業の CSR 経営における SMCS の活用実態および、SMCS の活用形態が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにすることを目的とし、「研究課題①：日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」、「研究課題②：どのような制度的環境要因が SMCS 活用に影響を与えるのか」、「研究課題③：SMCS 活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を検証した。

まず、第2章では、本論文で分析を行う前に、MCS に関する研究のレビューを行い、MCS の概念および分析フレームワークなどを検討した後、MCS の概念および分析フレームワークを援用した、SMCS に関する先行研究を「SMCS の影響要因」、「SMCS の導入および活用」、「公式的な SMCS と非公式的な SMCS」、「既存の MCS と SMCS の統合」という4つの研究テーマに分けてレビューを行った。その結果、「制度的環境要因が企業の SMCS 活用およびデザインに与える影響を分析した研究」、「SMCS の活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに与える影響を検証する研究」、「SMCS を構成するコントロール・システム間の関係に注目した研究」などの不在を SMCS 研究の課題として指摘した。これらの SMCS に関する研究の課題から、上記の3つの本論文における研究課題を導き出した。

次に、第3章では、本研究における研究課題を検証するために、分析フレームワークとして Simons (1995)の LOC フレームワークを提示し、それぞれの研究課題にどのような研究方法が適宜なのかを説明した。研究課題①を検証するために、東洋経済新報社の「2015年 CSR 企業ランキング」に挙げられた企業のうち、インタビュー調査の許可が得られた企業の「インタビュー調査」と、研究課題②および③を検証するために、東洋経済新報社が発行した『2016年版 CSR 企業総覧』に掲載されている1,325社の日本企業を対象にした「質問票調査」を実施することについて説明した。

第5章で実施する質問票調査の予備調査として、第4章では、「研究課題①：日本企業では、CSR 経営を効果的かつ効率的に実行するために、SMCS を構成する個々のコントロール・システムをどのように活用しているのか」を検証した。東洋経済新報社の2015年 CSR 企業ランキング上位に掲載されている7社の日本企業に対してインタビュー調査を実施し、そのうち、CSR 経営における SMCS の活用について十分な聞き取りができ、さらに SMCS を構成する個々のコントロール・システム間の多様な相互関係

が確認できた 2 社の事例を分析した結果、事例企業では CSR 経営を実行するために、複数のコントロール・システムを活用しており、個々のコントロール・システムは相互に関係し合いながら作用していることが確認された。

第 4 章の事例研究で得られた知見をもとに、第 5 章では、『2016 年版 CSR 総覧』に掲載された 1,325 社の日本企業を対象に質問票調査を実施して、「研究課題②：どのような制度的環境要因が SMCS の活用に影響を与えるのか」、「研究課題③：SMCS の活用が組織パフォーマンスにどのように影響を与えるのか」を検証した。その結果、強制的プレッシャー、規範的プレッシャーのような制度的環境要因が、CSR 企業の SMCS 活用に影響を与え、さらに、複数のコントロール・システムを同時に活用する SMCS が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを向上させることが解明された。

本論文の発見事項のうち、研究目的と研究課題に関連して重要な点は、まず、第 4 章の事例企業のように、CSR 経営を実行する企業では、個々のコントロール・システムではなく複数のコントロール・システムを同時に活用する、パッケージとして SMCS の活用が、CSR パフォーマンスの向上を可能とし、さらに財務パフォーマンスの向上にも貢献することである。組織パフォーマンスの側面においては、CSR 経営の実行が、新しいシステムの構築、CSR 関連の人材確保などを必要とするため、CSR 経営の実践に抵抗感をもつ経営者およびマネジャーも存在するかもしれないが、コントロール・システム間の関係を考慮した効率的な SMCS のデザインおよび活用は、組織パフォーマンスの向上を可能にすることが、本論文の発見事項より示唆された。

また、本論文の研究目的と研究課題に関連した重要な点は、制度的プレッシャーが企業の SMCS 活用に強く影響を及ぼすことである。制度的プレッシャーが直接的に組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスに影響するのではなく、企業の SMCS 活用に影響を与え、間接的に組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスの向上を促進することが明らかになった。仮説検証に加えて、コンテクスト要因を用いた追加分析では、産業、企業規模、組織文化、環境不確実性、ステイクホルダーの影響、経営者スタイルの要因が、制度的プレッシャーと SMCS 活用の関係だけでなく、SMCS 活用と組織パフォーマンスの関係にも影響を及ぼすことが確認された。この結果により、SMCS 活用のように企業システムに影響を及ぼす制度的要因を把握することは、企業の効率的な SMCS デザインおよび活用だけではなく、規制機関による CSR 関連制度および政策の形成にも重要な点を示唆したのである。

続いて、本論文が研究および実務にどのような貢献ができるのかを議論する。まず、

研究方法の側面から、本論文の研究上の第1の貢献は、インタビュー調査と質問票調査を用いて、CSR経営におけるSMCSの活用実態を明らかにしたことである。SMCSに関する先行研究では、企業の経済的・環境的・社会的活動を同時に考慮した研究は少なく、さらに、ほとんどの研究が事例を用いた研究であった。エコ・コントロールの組織パフォーマンスへの影響を分析したHenri (2010)の以降に、質問票調査を用いた研究は増えつつあるが、企業の環境経営を分析対象にしたEMCSおよびエコ・コントロールに関する研究がほとんどである。これに対して、SMCSを研究対象にした本論文では、まだ知られていないSMCSの活用について調査および分析を行う必要があったため、事例研究とともに質問票調査を実施した。CSR経営が優れた日本企業を対象にインタビュー調査を実施して、日本企業のSMCS活用実態を把握し、事例研究から得られた知見をもとに、さらに、東洋経済新報社が発行した『2016年版CSR企業総覧』に掲載された全企業を対象とする質問票調査を実施した。このように、インタビュー調査と質問票調査を同時に実施したことで、まだ明らかにされていない、制度的プレッシャー、SMCS活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係を検証して新たな知見を得られたことが本論文の貢献であるといえる。

次に、分析データの側面から、本論文の研究上の第2の貢献は、1,325社の日本企業を対象とした質問票調査の分析において、質問票調査の回答によるデータとともに、東洋経済新報社が提供するデータを同時に用いたことである。既存のMCSに関するほとんどの先行研究では、財務パフォーマンス、環境パフォーマンスなどの組織パフォーマンスを質問票で測定したが、本論文では、東洋経済新報社が2016年11月30日に発行した「2017年版CSR企業総覧」から得られたデータを用いて、財務パフォーマンス、CSRパフォーマンスを測定したため、より客観的な結果が得られたと推定できる。

本論文では、Simons (1995)のLOCフレームワーク、DiMaggio and Powell (1983)による制度的同型化の概念、Barney (1991)によるリソースベースドビューの概念を用いて、制度的プレッシャー、SMCSの活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係を分析したため、新しい知見が確認できた。そこで、研究結果の側面から、本論文の研究上の第3の貢献は、MCSに関する研究、制度論に関する研究、CSRに関する研究に貢献したここである。CSR経営を実行するためのSMCS活用においても、既存のMCSに関する先行研究での結果と同様に、SMCSを構成する個々のコントロール・システムが相互に関係し合いながら作用していることや、そのSMCS活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを向上させるメカニズムなどの本論文の結

果は、MCS に関する理論を一層強化することができたと考えられる。また、制度論に関する先行研究では、制度的要因が組織構造や組織内のシステムに影響を与えることが指摘されてきたが、MCS に関する先行研究においては、制度的要因と MCS, EMCS, SMCS のような企業内で活用されるシステムの実証的に分析した研究はほとんど行われてこなかった。これに対して、制度的プレッシャーと SMCS 活用の関係を検証した本論文は、MCS に関する研究だけでなく、制度論に関する研究にも新しい知見を与えたといえる。

研究上の貢献に加えて、本論文の実務上の第 1 の貢献は、インタビュー調査により、日本企業における SMCS の活用実態と、SMCS を構成するコントロール・システム間の関係を明らかにしたことで、SMCS のデザインが重要であることを提示した点である。事例企業の比較により、各社の CSR 経営の実行において SMCS の活用は異なったが、それぞれのコントロール・システムが互いに影響を与え合いながら活用されていた。この結果は、CSR 経営を成功させるためには、個々のコントロール・システムの役割だけでなく、相互に関係し合っている個々のコントロール・システム間の関係を理解し、企業が直面している状況を考慮したコントロール・システムの選択が重要であることを示唆したのである。

本論文の実務上の第 2 の貢献は、質問票調査により、SMCS 活用が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスを促進するメカニズムを明らかにしたことで、CSR 経営の推進に抵抗感をもっている経営者およびマネジャーに、SMCS 活用の理解を可能とし、組織パフォーマンスの向上を可能とする CSR 経営の実践への強いモチベーションを与えたことである。勿論、CSR 経営を成功させる方法には、SMCS 活用以外にも多様な手段と方法が存在しているが、SMCS 活用の側面では、CSR 経営に従業員を参加させる複数の手段を同時に活用することは、CSR パフォーマンスの向上に影響を与え、さらに、CSR パフォーマンスを通して間接的に財務パフォーマンスを向上させることである。経営者およびマネジャーに CSR 経営および活動の実践が、マーケットでの競争優位の源泉として認識させたといえる。

最後に、本研究において残された課題を挙げ、今後の研究の方向性を提示する。第 1 に、本論文では CSR 経営のための SMCS 活用に焦点を当てて複数のコントロール・システムを同時に活用することの効果は確認できたが、Widener (2007) が主張したように、SMCS を構成するコントロール・システム間の関係(活用形態)が組織ケイパビリティおよび組織パフォーマンスの向上にどのような影響を与えているかは分析していない。ま

た、Simons (1995)は信条システムとインタラクティブ・コントロール・システムを正のシステムとして、境界システムと診断的コントロール・システムを負のシステムとして定義し、性質の類似なシステム間の関係や、相反関係のシステム間のテンションが組織に与える影響を指摘した。本論文の事例研究では、SMCSを構成するコントロール・システム間の関係は見られたが、それらの関係が企業に与える影響は分析できなかった。したがって、今後の研究では、SMCS活用の効果を高めるために、SMCSを構成するコントロール・システム間の関係が企業に与える影響を実証的に分析することが必要となる。

第2に、MCSとSMCSとの統合に関する研究や、MCSとSMCSの関係を分析した研究も必要である。企業はSMCSだけでなく、本業の目標を達成させるためのMCSも同時に活用している。Gond et al. (2011; 2012)は、CSR経営を成功させるために企業の本業の事業活動にCSR経営を統合することが最も望ましいと主張した。本論文では、CSR経営におけるSMCS活用に焦点を当てた研究を行ったため、企業の事業戦略を達成するためのMCSとの関係については分析していない。企業内でSMCSの活用を定着させ、CSR経営を長期的に実行するためには、SMCSを構成する個々のコントロール・システム間の関係に加えて、MCSとSMCSの連携に関する分析が、研究および実務に貢献できると考えられる。

最後に、第4章でのインタビュー調査は2015年に、第5章での質問票調査は2016年に実施した調査であるため、単年度のCSR経営、SMCS活用についてのみ議論できる。しかし、本論文で示されたように、CSR経営とSMCS活用は制度的プレッシャー、多様なコンテキスト要因の影響を受けるため、制度的プレッシャー、SMCS活用、組織ケイパビリティ、組織パフォーマンスの関係を、持続的かつ長期的に分析すると、それらの関係をより正確に解明することができるであろう。それだけでなく、Henri and Journeault (2010)でエコ・コントロールが議論されて以降、MCS研究に基づいたEMCSに関する研究が増えつつあるが、SMCSについてはまだ知られていない部分が多いため、この分野の持続的かつ長期的な研究は意義が大きいと考えられる。

<参考文献>

- Abernethy, M. A., Bouwens, J. and Vanlent, L. (2010) "Leadership and control system design", *Management Accounting Research*, Vol.21, pp.2-16.
- Abrahamson, E. and Rosenkopf, L. (1993) "Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modelling as a tool to explore innovation diffusion", *Academy of Management Review*, Vol.18, No 3, pp.487-517.
- Adams, C. and Zutshi, A. (2004) "Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable", *Australian Accounting View*, Vol.14, No.34, pp.31-39.
- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012) "What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.38, No.4, pp.932-968.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard University.
- Aragon-Correa, J. A. and Sharma, M. (2003) "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of management review*, Vol.28, No.1, pp.71-88.
- Arjaliès, D-L. and Mundy, J. (2013) "The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective", *Management Accounting Research*, Vol.24, No.4, pp.284-300.
- Baines, A. and Langfield-Smith, K. (2003) "Antecedents to management accounting change: a structural equation approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.7-8, pp.675-698.
- Bansal, P. (2003) "From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues", *Organization Science*, Vol.14, No.5, pp.510-527.
- Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
- Bedford, D. S. (2015) “Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance”, *Management Accounting Research*, Vol.28, pp.12-30.
- Bedford, D. S. and Malmi, T. (2015) “Configurations of control: An exploratory analysis”, *Management Accounting Research*, Vol.27, pp.2-16.
- Bennett, M., Schaltegger, S. and Zvezdov, D. (2013) *Exploring corporate practices in management accounting for sustainability*, ICAEW.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D. and Stringer, C. (2009) “Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature”, *The British Accounting Review*, Vol.41, No.1, pp.2-20.
- Berry, M. A. and Rondinelli, D. A. (1998) “Proactive corporate environment management: A new industrial revolution”, *The Academy of Management Executive*, Vol.12, No.2, pp.38-50.
- Bisbe, J. and Otley, D. (2004) “The effects of the interactive use of management control systems on product innovation”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No.8, pp.709-737.
- Boiral, O. and Henri, J-F. (2012) “Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach”, *Journal of Environmental Management*, Vol.99, pp.84-97.
- Carpenter, V. L. and Feroz, E. H. (2001) “Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four US State Governments' Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, No.7, pp.565-596.
- Carroll, A. B. (1999) “Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, Vol.38, No.3, pp.268-295.
- Collis, D. and Montgomery, C. (1998) *Corporate strategy: A resource-based approach*, NY: McGraw-Hill.
- Contrafatto, M. and Burns, J. (2013) “Social and environmental accounting, organizational change and management accounting: A processual view”,

- Management Accounting Research*, Vol.24, pp.349-365.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. and Schaltegger, S. (2013) "Management Control for Sustainability: Exploring Patterns in Large European Firms", *EMAN-EU 2013 Conference Proceedings*, pp.17-21.
- Dechant, K., Altman, B., Downing, R. M. and Keeney, T. (1994) "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage", *The Academy of Management Executive*, Vol.8, No.3, pp.7-28.
- Dess, G. G. and Robinson, R. B. (1984) "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.266-273.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective in organizational field", *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- Diericks, I. and Cool, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Ditillo, A. and Lisi, I. E. (2014) "Towards a More Comprehensive Framework for Sustainability Control Systems Research" in Freedman, M. and Jaggi, B. (Eds.) *Advances in Environmental Accounting & Management (Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.23-47.
- Durden, C. (2008) "Towards a Socially Responsible Management Control System", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.21, No.5, pp.671-694.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing.
- Epstein, M. J. and Roy, M-J. (1997) "Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management", *Environmental Quality Management*, Vol.7, No.1, pp.21-30.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. and Yuthas, K. (2015), "Managing social, environmental and financial performance simultaneously", *Long Range Planning*, Vol.48, No.1, pp.35-45.
- European Commission. (2001) *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities.

- Flamholtz, E. G. (1983) "Accounting, Budgeting and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives", *Accounting Organizations and Society*, Vol.8, No.2, pp.153-169.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing research*, Vol.18, pp.39-50.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2011), "Management control for sustainability strategy", *Chartered Institute of Management Accountants*, Vol.7, No.12, pp.1-15.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol.23, No.3, pp.205–223.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2014) *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*, Pearson.
- Hall, M. (2008) "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.33, No.2-3, pp.141-163.
- Hart, S. L. (1995) "Natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, pp.986-1014.
- Heinicke, A. Guenther, T. W. and Widener, S. K. (2016) "An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control", *Management Accounting Research*, Vol.33, pp.25-41.
- Henri, J-F. (2006) "Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, No.6, pp.529-558.
- Henri, J-F. and Journeault, M. (2010) "Eco-Control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, No.1, pp.63-80.
- Henriques, I. and Sadorsky, P. (1999) "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp. 87-99.

- Hoffman, A. (1999) "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry", *The Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4, pp.351-371.
- Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. (2001) "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.9, pp.899-906.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998) "Innovation, market orientation, and organization learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, pp.42-54.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. and Randall, T. (2003) "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.7-8, pp.715-741.
- Jollands, S., Akroyd, C. and Sawabe, N. (2015) "Core values as a management control in the construction of sustainable development", *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol.12, No.2, pp.127-152.
- Journeault, M. (2016) "The influence of the Eco-control package on environmental and economic performance: A natural resource-based approach", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.28, No.2, pp.149-178.
- Judge, W. and Douglas, T. (1998) "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment", *Journal of Management Studies*, Vol.35, No.2, pp.241-262.
- Kanter, R. M. (1999) "From spare change to real change", *Harvard Business Review*, Vol.77, No.3, pp.122-132.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001a) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, pp.87-104.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001b) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, pp.147-160.
- Klassen, R. D. and Whybark, C. D. (1999) "The impact of environmental technologies on manufacturing performance", *Academy of Management Journal*,

- Vol.42, No.6, pp.599-615.
- Kruis, A., Speklé, R. F. and Widener, S. K. (2016) "The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance", *Management Accounting Research*, Vol.32, pp.27-44.
- Langfield-Smith, K. (2007) "A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy", In Chapman, C. S., Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (Eds.) *Handbooks of Management Accounting Research (Volume 2)*, Oxford: Elsevier, pp.753-783.
- Langfield-Smith, K. (1997) "Management control systems and strategy: A critical review", *Accounting, Organization and Society*, Vol.22, No.2, pp.207-232.
- Lisi, I. E. (2015) "Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems", *Management Accounting Research*, Vol.29, pp.27-44.
- Lisi, I. E. (2016) "Determinants and Performance Effects of Social Performance Measurement Systems", *Journal of Business Ethics*, August, pp.1-27, DOI:10.1007/s10551-016-3287-3.
- Lueg, R. and Radlach, R. (2016) "Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review", *European Management Journal*, Vol.34, No.2, pp.158-171.
- Luft, J. and Shields, M. D. (2003) "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory: consistent empirical research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.7-8, pp.169-249.
- Machin, J. L. J. and Lowe, T. (1983) "The need for 'new' perspectives in management control", In Lowe, T. and Machin, J. L. J. (Eds) *New Perspectives in Management Control*, Macmillan, Basingstoke, pp.3-21.
- Malmi, T. (1999) "Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.24, pp.649-672.
- Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) "Management Control Systems as a Package— Opportunities, Challenges and Research Directions", *Management Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.287-300.

- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp.268-305.
- Merchant, K. A. and Otley D. T. (2007) "A review of the literature on control and accountability", In Chapman, C. S., Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (Eds.) *Handbooks of Management Accounting Research (Volume 2)*, Oxford: Elsevier, pp.785-802.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation, and Incentives*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mersereau, A. and Mottis, N. (2011) "Corporate Social Responsibility and Management Control", *ESSEC Business School Working Paper 1114*, pp.1-37.
- Meyer, J. M. and Rowan, B. (1977) "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.340-363.
- Mundy, J. (2010) "Creating Dynamic Tensions through a Balanced Use of Management Control Systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, No.5, pp.499-523.
- Naman, J. and Slevin, D. P. (1993) "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.2, pp.137-153.
- Narver, J. and Slater, S. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.20-35.
- Nidumolu, R., Prahalad C. K. and Rangaswami, M. R. (2009) "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, Vol.87, No.9, pp.56-64.
- Norris, G. and O' Dwyer, B. (2004) "Motivation Socially Responsive Decision Making: The Operation of Management Controls in a Socially Responsible Organization", *British Accounting Review*, Vol.36, No.2, pp.173-196.
- Oliver, C. (1991) "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, pp.145-179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. (2003) "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol.24, No.3, pp.403-441.

- Otley, D. T. (1980) "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.5, No.4, pp.413-428.
- Otley, D. T. (1994) "Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework", *Management Accounting Research*, Vol.5, pp.289-299.
- Ouchi, W. G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, Vol.25, No.9, pp.833-848.
- Parisi, C. (2013), "The impact of organisational alignment on the effectiveness of firms' sustainability strategic performance measurement systems: an empirical analysis", *Journal of Management & Governance*, Vol.17, No.1, pp.71-97.
- Phan, T. N. and Baird, K. (2015) "The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and impact on environmental performance", *Journal of Environmental Management*, Vol.160, pp.45-56.
- Pondeville, S., Swaen, V., and Rongé, Y., D. (2013) "Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors", *Management Accounting Research*, Vol., No.4, pp.317-332.
- Porter, M. E., and Van der Linde, C. (1995) "Green and competitive: Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, Vol.73, No.5, pp.120-134.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
- Riccaboni, A. and Leone, E. L. (2010) "Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.59, No.2, pp130-144.
- Rivera, J. (2004) "Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry", *Society and Natural Resources*, Vol.17, pp.779-797.
- Russo, M. V. and Fouts, P. A. (1997) "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, pp.534-559.
- Schaefer, A. (2007) "Contrasting in institutional and performance accounts of

- environmental management systems: three case studies in the UK water & sewerage industry”, *Journal of Management Studies*, Vol.44, No.4, pp.506-535.
- Schaltegger, S. and Burritt, R. L. (2010) “Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?”, *Journal of World Business*, Vol.45, No.4, pp375-384.
- Shefer, D. and Frenkel, A. (2005) “R&D, Firm Size and Innovation: An Empirical Analysis”, *Technovation*, Vol.25, No.1, pp.25-32.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sobel, M. E. (1982) “Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models”, in Leinhardt, S. (Eds.) *Sociological Methodology*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.290-312.
- Songini, L. and Pistoni, A. (2012) “Accounting, auditing and control for sustainability”, *Management Accounting Research*, Vol.23, No.3, pp.202-204.
- Spanos, Y. E. and Lioukas, S. (2001) “An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.907-934.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. and Lauro, C. (2005) “PLS path modeling”, *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol.18, No.1, pp.159-205.
- Van der Stede, W. A., Young, A. M. and Chen C. X. (2005) “Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30, pp.655-684.
- Wendy, L., Lisa, M. T. and Dooley, E. K. J. (2014) “The impact of transaction costs and institutional pressure on supplier environmental practices”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.44, No.5, pp.353-372.
- Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Widener, S. K. (2007) “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework”,

- Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, No.7-8, pp.757-788.
- Wijethilake, C., Munir, R. and Appuhami, R. (2016) “Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems”, *Journal of Business Ethics*, July, pp.1-22, DOI: 10.1007/s10551-016-3259-7
- Wisner, P. S., Epstein, M. J. and Bagozzi, R. P. (2006) “Organizational antecedents and consequences of environmental performance”, *Advances in Environmental Accounting & Management*, Vol.3, pp.143-167.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, B. and Bu, M. (2008) “Why do firms engage in environmental management?: An empirical study in China”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.16, No.10, pp.1036-1045.
- Zhu, Q. and Geng, Y. (2013) “Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.40, pp.6-12.
- 東俊之 (2014) 「制度派組織論の新展開：制度派組織論と組織変革の関係性を中心に」『京都マネジメント・レビュー』6巻, 81-97頁。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2007) 『セミナー経営学入門 (第3版)』日本経済新聞出版社。
- 浦上昌則・脇田貴文 (2014) 『心理学・社会科学研究のための調査係論文の読み方』東京図書。
- 金宰弘 (2014) 「サステナビリティ・マネジメント・コントロール・システム研究の展開：Simons(1995)および Malmi and Brown(2008)のフレームワークを分析視角として」『六甲台論集経営学編』第61巻第3号, 13-27頁。
- 金宰弘 (2016) 「CSR経営におけるマネジメント・コントロール・システムーコントロール・システム間の相互関係に注目してー」『社会関連会計学会』第28号, 13-30頁。
- 黒瀬浩希 (2015) 「グループ子会社における CSR マネジメント・コントロールの事例研究：フォーマル・コントロール・システムとインフォーマル・コントロール・システムの相互関係の視点から」『原価計算研究』第39巻第2号, 35-43頁。
- グリム, L. D. ・ヤーノルド, P. R. (2016) 『研究論文を読み解くための多変量解析入

- 門：重回帰分析からメタ分析まで(基礎篇)』北大路書房〔小杉考司監訳，原著 1994年〕。
- 今野勝幸（2015）「第9章因子分析」平井明代編著『教育・心理係研究のためのデータ分析入門』所収，東京図書，181-203頁。
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕（2013）「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題：Levers of Control フレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』第208巻第2号，67-89頁。
- 細田雅洋・松岡孝介・鈴木研一（2013）「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム：12社とのインタビュー調査にもとづく実態分析」『原価計算研究』第37巻第2号，122-134頁。
- 小塩真司（2015）『研究をブラッシュアップするSPSSとAmosによる心理・調査データ解析』東京図書。
- 西居豪・近藤隆史（2012）「テンション概念とそのマネジメントに関する理論的考察 - マネジメント・コントロールからの視座を中心として -」『京都産業大学ディスカッションペーパー』1-12頁。
- 長野史麻（2015）「マネジメント・コントロールとCSR」『会計』第188巻第4号，470-482頁。
- 東洋経済新報社（2015）『2016年版CSR企業総覧』，東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社（2016）『2017年版CSR企業総覧』，東洋経済新報社。
- 福嶋誠宣（2012）「コントロール・パッケージ概念の検討」『管理会計学』第20巻第2号，79-96頁。
- 豊田秀樹（2014）『共分散構造分析（Amos編）』東京図書。

<巻末付録 A> インタビュー調査の質問票

「日本企業の CSR マネジメント・システムの利用実態」に関する インタビュー調査

神戸大学大学院 経営学研究科
博士課程後期課程 金 宰弘

1. 調査目的

今日、CSR 活動に対する社会的関心が高まる中で、企業に CSR マネジメントの推進が求められています。日本企業においては、CSR 推進部門を中心に、CSR 活動が推進され、一定の成果を上げています。しかしながら、より一層の CSR 活動の推進のためには、CSR マネジメント・システム（CSR 方針管理、CSR 活動の計画と実行、予算管理など）の体系的な運用が課題となっています。この背景により、本調査では、日本企業の CSR マネジメント・システムの利用における課題を明らかにするとともに、今後の改革の方向性を示唆することを目的に、「日本企業の CSR マネジメント・システムの利用実態」に関するインタビュー調査を実施します。

2. 調査内容

インタビュー調査は約 1 時間で以下の質問に沿って行います。

- ①御社で CSR マネジメントを実施された経緯を教えてください。
- ②御社では、どのような CSR 活動を行っていますか。その中、最も重要であると考えられている活動と、その理由を教えてください。
- ③御社では、どのように CSR 活動を社内に展開していますか。
- ④CSR 活動を社内に展開する際に、御社はどのような課題および問題を認識していますか。また、課題や問題をどのように対応していますか。
- ⑤CSR 経営を実践することで、御社ではどのような効果が得られましたか。

ご協力ありがとうございました。

<巻末付録 B> 質問票調査の質問票



神戸大学

日本企業の CSR マネジメント・システムの利用実態に関する アンケート調査

貴社名			
記入者名			
住所			
E-Mail			
報告書送付について	1. E-Mail による送付	2. 郵送による送付	3. 希望しない

本調査の特色

- ・貴社の CSR マネジメント・システムの実施に関して、回答者ご自身の評価・見解に基づきご回答ください。
- ・本調査は、日本企業の CSR マネジメント・システムの利用における課題を明らかにするとともに、今後の CSR マネジメント改革の方向性を示唆することを目的としています。
- ・ご回答企業には、ベンチマークとしてご活用いただくため、ご希望により調査結果をまとめた報告書を送付させていただきます。上記の「報告書送付」欄で、ご希望の有無、送付方法をお選びください。

調査票のご回答にあたって

- ・本調査は、CSR 推進部門の責任者もしくはそれに準ずる方にご回答をお願い致します。
- ・本調査票のご回答にあたって、15分程度かかります。
- ・該当欄の口に または (塗りつぶし) をお願い致します。
- ・各質問は、正しい答えや間違った答えがあるわけではございません。貴社の現状に対するご回答者の評価に基づきお答えください。ご回答いただいた内容は統計的に処理し、個別情報はいっさい外部に公表しませんので、貴社・貴部門の回答を有効にできるよう、できるだけ多くの質問にご回答ください。
- ・本調査についてご不明な点がございましたら、下記の連絡先までお問い合わせください。

ご返送上のお願い

- ・ご記入いただいた回答用紙は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返送ください。
- ・ご記入済みの回答用紙は、**2016年7月29日(金)**までに投函・ご送付いただきますようお願い致します。

郵便先: 657-8501 神戸市灘区六甲台 2-1 神戸大学大学院経営学研究科 國部克彦研究室
Tel: 078-803-6952(経営学研究科研究助成室); Fax: 078-803-6977; Email: kokubu@b.kobe-u.ac.jp

- ・回答用紙の電子ファイルは、以下のウェブサイト <http://www.b.kobe-u.ac.jp/~kokubu/menu6.html> より入手可能ですので、ダウンロードの上、上記へ Email でお送りいただいても結構です。ダウンロードできない場合は、kokubu@b.kobe-u.ac.jp 宛に請求下されば、メールでお送り致します。

【回答用紙】

本調査では、CSRを「企業の事業活動に、環境・社会的側面を取り入れること」と定義します。この定義に基づき、以下の質問項目にご回答ください。

A) 記入者様に関する以下の項目についてご記入ください。

1	記入者の所属	_____
2	記入者の職位	_____
3	現在の職位での在任期間	_____年

B) 貴社のCSR担当部署に関する以下の項目についてご記入ください。

1	CSR担当部署の有無について1つチェックしてください。	<input type="checkbox"/> ① 設置していない <input type="checkbox"/> ② 他業務兼任の担当部署を設置 <input type="checkbox"/> ③ CSR専任の担当部署を設置
2	質問1に②または③と回答した場合、CSR担当部署の人数	_____名

C) CSRに対する価値観

貴社のCSRに対する価値観（例えば、CSR基本理念等）に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 全く異なる どちらとも言えない 全くその通り </div> 						
	1	2	3	4	5	6	7
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) CSRに対する行動規範

貴社のCSRに対する行動規範（例えば、CSR行動指針、CSRガイドライン等）に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 全く異なる どちらとも言えない 全くその通り </div> 						
	1	2	3	4	5	6	7
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) CSR 活動の評価の手法		全く異なる	どちらとも言えない					全くその通り
貴社の CSR 活動の評価に関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適切と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	CSR 活動を実行するために多様な目標を設定している。	<input type="checkbox"/>						
2	CSR 活動に関する KPI（重要業績指標）を設定している。	<input type="checkbox"/>						
3	CSR 活動の成果を測定し、モニタリングしている。	<input type="checkbox"/>						
4	CSR 活動の成果を組織内外に報告している。	<input type="checkbox"/>						
5	CSR 活動の評価は、次年度の CSR 活動計画（例えば、CSR 活動の目標および指標の設定、CSR 活動の予算）に影響を与えている。	<input type="checkbox"/>						
6	業績評価および報酬システムに CSR 関連指標が含まれている。	<input type="checkbox"/>						

F) CSR に関する課題への対応		全く異なる	どちらとも言えない					全くその通り
貴社の CSR に関する課題への対応について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適切と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	CSR 課題に対応するために、定期的な会議を開催している。	<input type="checkbox"/>						
2	CSR 課題に対応するために、セミナーおよび講演会を開催している。	<input type="checkbox"/>						
3	CSR 課題に対応するために、部署間の円滑なコミュニケーションが行われている。	<input type="checkbox"/>						
4	CSR 課題に対応するために、外部のステイクホルダーとの円滑なコミュニケーションが行われている。	<input type="checkbox"/>						
5	CSR 課題に対応するために、上司と部下間の円滑なコミュニケーションが行われている。	<input type="checkbox"/>						
6	CSR 活動のベスト・プラクティスを企業内で共有している。	<input type="checkbox"/>						

G) 環境不確実性に対する予測		予測が容易	どちらとも言えない					予測が難しい
環境不確実性に対する予測の難しさについて、貴社は以下の項目をどのように思われますか？最も適切と思われる番号にチェックしてください。 ※「環境不確実性」とは、組織を取り巻く環境の変化を正しく予測することが難しいということを意味します。		1	2	3	4	5	6	7
1	CSR 関連の法律改正および政策変化の予測	<input type="checkbox"/>						
2	CSR 関連の新たな国際規格の策定の予測（例えば、ISO26000 等）	<input type="checkbox"/>						
3	競合他社の CSR 戦略および CSR 活動の予測	<input type="checkbox"/>						
4	CSR 関連の技術変化の予測（例えば、新技術、製造プロセス等）	<input type="checkbox"/>						
5	CSR 関連製品およびサービスに対する顧客ニーズの予測	<input type="checkbox"/>						
6	CSR 関連の一般的な動向変化の予測（例えば、統合報告の動向等）	<input type="checkbox"/>						

H) CSR マネジメントへの影響要因		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 全く影響を与えていない 非常に影響を与えている </div>						
貴社の CSR マネジメントへの取り組みにおいて、以下の要因はどの程度影響を与えていますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	CSR 関連の法律および規制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	CSR 関連の国際規格（例えば、ISO26000 等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	規制当局（例えば、環境省等）による CSR 活動のモニタリング	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	競合他社の CSR 戦略および CSR 活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	競合他社のベストプラクティス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	社外セミナーで学習した CSR 関連 이슈	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	専門家によるアドバイス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	CSR 活動に対する経営者の関心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	企業理念における CSR の強調	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	CSR ランキングの動向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	外部組織（例えば、NGO、環境団体等）からの CSR 活動の要請	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	顧客および取引先からの CSR 活動の要請	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I) ステイクホルダーの影響力		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 全く影響を与えていない 非常に影響を与えている </div>						
以下のステイクホルダーは、貴社の CSR マネジメントにどの程度影響を与えていますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	消費者（製品・サービスの最終消費者）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	競合他社	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	バイヤー（例えば、顧客企業）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	サプライヤー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	地域社会（例えば、地域住民）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	NGO（例えば、環境団体）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	政府機関	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	メディア	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	調査機関（例えば、CSR ランキング）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	金融機関（例えば、銀行）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	株主や投資家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	従業員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	監査役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J) 経営トップのリーダーシップ								
貴社の経営トップのリーダーシップに関して、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		全く異なる		どちらとも言えない			全くその通り	
※「経営トップ」は、CEO、CFO、取締役等のトップ経営陣を意味します。		1	2	3	4	5	6	7
1	経営トップはCSR活動に従業員のアイデアをよく反映している。	<input type="checkbox"/>						
2	経営トップは従業員にCSR関連の提案を奨励している。	<input type="checkbox"/>						
3	経営トップは従業員に重要なCSR活動を説明する機会を設けている。	<input type="checkbox"/>						
4	経営トップは従業員に企業環境の変化を認識させる機会を設けている。	<input type="checkbox"/>						
5	経営トップは全般的なCSR活動計画を策定している。	<input type="checkbox"/>						
6	経営トップはCSR活動の明確な成果基準を設定している。	<input type="checkbox"/>						
7	経営トップはCSR活動の成果を強調している。	<input type="checkbox"/>						
8	経営トップはCSR行動指針の遵守を従業員に要求している。	<input type="checkbox"/>						

K) 組織文化								
貴社の組織文化について、以下の項目はどの程度該当しますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		全く異なる		どちらとも言えない			全くその通り	
※「リーダー達」とは、課長、部長等のマネジャーを意味します。		1	2	3	4	5	6	7
特徴 1								
1	当社は家族のように親密な人間関係を重視する組織である。	<input type="checkbox"/>						
2	当社のリーダー達は、部下を配慮し、良い人間関係を重視している。	<input type="checkbox"/>						
3	当社の強みは、組織に対する忠誠心と相互信頼である。	<input type="checkbox"/>						
4	当社は人的資源を優先し、団結を重視する。	<input type="checkbox"/>						
特徴 2								
5	当社はリスクがあっても挑戦する革新的な組織である。	<input type="checkbox"/>						
6	当社のリーダー達は、イノベーションおよびリスクテイクを重視している。	<input type="checkbox"/>						
7	当社の強みは、イノベーションや技術開発に対するコミットメントである。	<input type="checkbox"/>						
8	当社は新しい事柄への挑戦を優先し、機会の探索を重視する。	<input type="checkbox"/>						
特徴 3								
9	当社は従業員の行動を厳格に統制する規定や手順を重視する組織である。	<input type="checkbox"/>						
10	当社のリーダー達は、組織化、円滑な事業運用による効率性を重視している。	<input type="checkbox"/>						
11	当社の強みは、文書化された公式的な規則や方針である。	<input type="checkbox"/>						
12	当社は安定性を優先し、効率的な管理を重視する。	<input type="checkbox"/>						
特徴 4								
13	当社は目標達成を重視する結果志向的な組織である。	<input type="checkbox"/>						
14	当社のリーダー達は、明確な目標および結果を重視している。	<input type="checkbox"/>						
15	当社の強みは、職務の成功的な履行や目標達成である。	<input type="checkbox"/>						
16	当社は競争的な行動を優先し、業績達成を重視する。	<input type="checkbox"/>						

L) 戦略								
貴社の戦略において、以下の項目をどの程度重視していますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		全く重視していない	どちらとも言えない			非常に重視している		
		1	2	3	4	5	6	7
1	新しい製品およびサービスを持続的に開発	<input type="checkbox"/>						
2	多様な種類の製品およびサービスを顧客に提供	<input type="checkbox"/>						
3	顧客のニーズに合わせ、製品およびサービスの特徴を変更	<input type="checkbox"/>						
4	市場需要の変化に対して、迅速に製品およびサービスを提供	<input type="checkbox"/>						
5	製品およびサービスの品質向上を優先的に追求	<input type="checkbox"/>						
6	国内外市場に差別化したマーケティングを展開	<input type="checkbox"/>						
7	当社の評判や認知度を高めるために積極的な投資を展開	<input type="checkbox"/>						
8	製品およびサービスをできる限り効率的に生産	<input type="checkbox"/>						
9	製品およびサービスの原価低減を優先的に追求	<input type="checkbox"/>						
10	国内外市場に低価格の製品およびサービスを販売	<input type="checkbox"/>						

M) 組織能力(Organizational Capability)								
貴社のCSR活動に対する組織能力(組織学習とイノベーション)について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。 ※「組織学習」は、組織の変化や発展を導くために、従業員に新たな知識や価値観を習得させることを指します。		全く異なる	どちらとも言えない			全くその通り		
		1	2	3	4	5	6	7
1	CSR活動を社内に展開するために組織学習は重要である。	<input type="checkbox"/>						
2	CSR成果を向上させるために組織学習は重要である。	<input type="checkbox"/>						
3	組織学習を中断すると、当社のCSR活動の展開は困難である。	<input type="checkbox"/>						
4	CSR活動に関する教育および訓練への支出は、コストではなく投資である。	<input type="checkbox"/>						
5	CSR活動において、新しいアイデアを出した従業員にインセンティブ(褒賞)を与えている。	<input type="checkbox"/>						
6	当社では、CSR活動にイノベーションを容易に受け入れる傾向がある。	<input type="checkbox"/>						
7	当社では、技術的イノベーション(例えば、環境配慮型製品の開発)を容易に受け入れる傾向がある。	<input type="checkbox"/>						
8	CSR成果を向上させるためにイノベーションは非常に役立つ。	<input type="checkbox"/>						
9	CSR活動において、経営陣はイノベーションと新しいアイデアを積極的に追求する。	<input type="checkbox"/>						

N) 財務パフォーマンス		大きく 平均を 下回る	平均的					大きく 平均を 上回る
貴社の過去1年間における以下の財務パフォーマンスは、同業他社（業種平均値）と比較した場合、どの程度であると評価しますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	売上高増加率	<input type="checkbox"/>						
2	市場占有率	<input type="checkbox"/>						
3	営業利益率（営業利益/売上高）	<input type="checkbox"/>						
4	当期純利益	<input type="checkbox"/>						
5	ROA（当期純利益/総資本）	<input type="checkbox"/>						

O) 環境パフォーマンス		大きく 平均を 下回る	平均的					大きく 平均を 上回る
貴社の過去1年間における以下の環境パフォーマンスは、同業他社（業種平均値）と比較した場合、どの程度であると評価しますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	エネルギーの総消費量の削減	<input type="checkbox"/>						
2	CO ₂ 等の温室効果ガスの総排出量の削減	<input type="checkbox"/>						
3	環境汚染物質（例えば、有害廃棄物）の削減	<input type="checkbox"/>						
4	資源の有効活用およびリサイクルの増加	<input type="checkbox"/>						
5	環境配慮型製品およびサービスの開発および生産	<input type="checkbox"/>						
6	環境法規の遵守（例えば、グリーン調達、廃棄物処理等）	<input type="checkbox"/>						

P) 社会パフォーマンス		大きく 平均を 下回る	平均的					大きく 平均を 上回る
貴社の過去1年間における以下の社会パフォーマンスは、同業他社（業種平均値）と比較した場合、どの程度であると評価しますか？最も適当と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	従業員離職率の減少	<input type="checkbox"/>						
2	従業員満足度の向上（例えば、福利厚生等）	<input type="checkbox"/>						
3	取引先とのコミュニケーションの強化（例えば、情報共有）	<input type="checkbox"/>						
4	公正な競争および取引の推進（例えば、CSR 調達、独占禁止等）	<input type="checkbox"/>						
5	サプライチェーンにおける CSR 活動の推進	<input type="checkbox"/>						
6	当社製品およびサービスに対する認知度の向上	<input type="checkbox"/>						
7	当社製品およびサービスに対する顧客満足度の向上	<input type="checkbox"/>						
8	地域社会との関係改善（例えば、苦情件数の減少、対話等）	<input type="checkbox"/>						
9	当社に対する企業イメージおよび評判の向上	<input type="checkbox"/>						

Q) 本調査に基づく学術論文に、調査ご協力企業として貴社名を掲載することは可能でしょうか(調査対象の一覧に掲載されるのみ。回答内容が特定されることはありません)。

掲載可

掲載不可

ご多忙にもかかわらず、調査にご協力いただき誠にありがとうございました。記入漏れ、記入誤りなどがないかをご確認の上、**2016年7月29日(金)**までに同封の封筒にてご返送いただけますよう、よろしくお願い致します。

本調査あるいは日本企業におけるCSRマネジメントの現状などについて、ご意見がございましたら、下記の自由記入欄にお書きください。

[自由記入欄]

ご協力いただき誠にありがとうございました。

＜巻末付録 C＞ 協力企業一覧

質問票を返送いただいた調査協力企業の中、実名公表を許可いただいた企業は、下記の通りである。匿名にてご協力いただいた企業の方々に、記して深く感謝申し上げる次第である。

DIC, JSR, KDDI, NEC, NTN, NTT ドコモ, SBS ホールディングス, アサヒグループホールディングス, 伊藤忠商事, ウシオ電機, 宇部興産, 大阪ガス, オムロン, カシオ計算機, 川崎重工業, 栗田工業, キヤノンマーケティングジャパン, クラリオン, サッポロホールディングス, サンメッセ, 三洋化成工業, 昭和産業, 新日鉄住金, 住友ゴム工業, 住友金属鉱山, 住友重機械工業, 住友電気工業, 住友林業, 積水ハウス, セコム, セブン&アイホールディングス, 高島屋, 太陽誘電, タキロン, ダイフク, ダスキン, 帝人, 電通, 東京ガス, 東洋紡, トヨタ紡織, トラスコ中山, ニコン, 西松建設, ニチアス, ニチレイ, ニッパツ, 日本写真印刷, 日本ゼオン, 日本曹達, 日本電産, 日本特殊陶業, 日本ハム, 日本山村硝子, 日本郵船, ノーリツ, 野村不動産ホールディングス, バンドー化学, パイオニア, パナホーム, 日立国際電気, 日立マクセル, 不二製油グループ本社, 富士ゼロックス, 富士重工業, 富士電機, マンダム, ミサワホーム, 三菱ケミカルホールディングス, ヤマハ, ユニーグループホールディングス, 横河電機, 古河電気工業, リンテック, ローム, ワコールホールディングス。

以上 78 社（五十音順）