

## 特集 5

## 企業の社会的責任と企業文化

いしかわ あきひろ  
石川 晃弘

中央大学・名誉教授

## 1. 三つの「企業の社会的責任」観

ひとくちに「企業の社会的責任」といっても、社会が企業にどんな責任を持たせるか、あるいは企業人が社会のなかでどんな責任を負うべきだと考えているかによって、その中身は変わってくる。いろいろな見方、考え方をまとめてみると、だいたい次の三つの立場に集約できると思われる。

ひとつは「企業の社会的責任はその利潤を増大させることにある」(ミルトン・フリードマン)という立場である。つまり、適正利潤をあげることで企業は社会のニーズに応え、社会の進歩を稼ぎださねばならない、それが企業の社会的責任だ、という考え方である。これは<自由主義的責任観>である。企業は利潤追求の組織であって、福祉団体ではない、などという意見は、ここに根拠を持つ。

しかし、企業は自らの利潤を最大化させるために、勝手なことをやって社会に迷惑をかけてはならない。企業は市場を媒介として社会とつながっているからには、まずはその市場のルールを守り、

その規範に従わなければならない。この点を強調する立場から出てくるのは、<制度主義的責任観>である。ここでいう市場とは、株主・顧客・消費者や下請・関連会社との関係だけでなく、労働市場をも含む。

さらに企業の活動は、市場の外の社会や環境にも影響する。この点を自覚するなかから、企業は社会のなかの一市民であり、また一定の環境が保全されるなかではじめて活動が可能なのであり、したがって社会との共存、社会への貢献をその行動原理の基礎に据えるべきだ、という考え方が出てくる。これは<市民主義的責任観>になる。企業のフィランソロピー活動、環境保全や地域福祉活動への関与などはこの責任観から派生する。さらにまた近年では、グローバル化を背景にして国連が提起している人権や労働生活にかんする企業の責任も、この考え方に含まれてくる。

これらのうち、折に触れ社会から投げかけられてきた企業批判や企業糾弾は、制度主義的責任観と市民主義的責任観にかかわるものだったといえよう。本稿で議論の対象とするのは、この二つにかんする企業行動である。

## 2. 「企業の社会的責任」 行動の測定

われわれの調査ではつぎのような質問を設けて、特定企業の従業員に自社の社会的責任行動の状況を問うてみた。つまり、従業員が自分の企業にかんして、どれだけ関係筋や外部社会にたいして配慮した行動をとっているとみているか、という点を尋ね、従業員の認知をとおして当該企業の社会的責任関連行動の現状を診断しようと試みた。具体的な設問は二つからなる。一つは活動内容にかんするもの、もう一つは活動相手にかんするものである。

### (1) 活動内容の測定

活動内容にかんする設問は次のようなものである。

「あなたの会社では次の事柄にどの程度取り組んでいると思いますか」(「5. 行っている」から「1. 行っていない」までの5段階で評価)

- A. 企業活動にかんする法律を厳守している。
- B. 労働基準法などの労働者保護に関する法律を厳守している。
- C. 消費者の保護に熱心である。
- D. 環境の保全に熱心である。
- E. 得意先との約束を厳守している。
- F. 製品やサービスの安全確保に熱心である。
- G. 製品やサービスの最高レベルの質を目指している。
- H. ユーザーへのアフターケアは最大限行っている。
- I. 企業情報を社会へ向け公開することに熱心である。
- J. 学術・文化の発展に寄与している。
- K. 地域に開かれた活動をしている。

これにたいする回答を因子分析にかけてみると、主な二つの因子が浮かんでくる<sup>1</sup>。そのうちの第1因子で得点が高いのはAからHまでの活動内容であり(これを「事業関連活動」と呼ぼう)、第2因子で得点が高いのはIからKまでのそれである(これを「対外貢献活動」と呼ぼう)。このうち「事業関連活動」は<制度主義的責任観>に、「対外貢献活動」は<市民主義的責任観>に対応していると考えられる。

ところで「事業関連活動」と「対外貢献活動」のそれぞれについて、5段階評価で求められた各設問への回答を合計し、その平均点を5点満点で換算してみる。その結果を調査対象3業種ごとに示すと、表1のようになる。

表1 活動内容別にみた企業の社会的責任行動の度合い  
(範囲: 1.00 - 5.00)

|        | 機 械  | 電 機  | 流 通  |
|--------|------|------|------|
| 事業関連活動 | 3.36 | 3.93 | 3.41 |
| 対外貢献活動 | 2.73 | 3.44 | 2.97 |

当該活動を「行っている」と「行っていない」のちょうど中間点が3.00で表わせるとしたら、「事業関連活動」はどの業種でもその中間点を上回る数値を示しているのにたいして、「対外貢献活動」は機械と流通では中間点を下回っており、とくに機械産業の企業ではそれがあまり活発でないとみられる。電機産業の企業では「対外貢献活動」は中間点を上回っていて、比較的活発に行われているとみられるものの、その水準は「事業関連活動」よりも低い。

なお業種間の比較をすると、二つの活動領域を通じて電機産業がもっとも活発であり、流通産業がそれに続き、3業種のなかでは機械産業がそれほど活発ではない。

(2) 活動相手の測定

次に活動相手からみしてみる。これに関連する設問は以下のようにになっている。

「あなたの会社はつぎのような人たちや組織・機関をどの程度重視していると思いますか」(同じく5段階で評価)

- A. 取引先
- B. 下請・協力会社
- C. 消費者
- D. 株主
- E. 従業員
- F. 労働組合
- G. 行政
- H. 地域社会

これについても因子分析にかけてみると<sup>2</sup>、主な二つの因子が得られる。その一方の因子で得点が高く出ているのはAからDまでの項目で(「事業相手」と呼ぼう)、他方の因子で得点が高いのはEからHまでの項目である(「外部相手」と呼ぼう)。これをさきにあげた社会的責任観のタイプと対応させるなら、「事業相手」は<制度主義的責任観>、「外部相手」は<市民主義的責任観>に、それぞれつながるものと考えられる。なお、ここで「従業員」を外部関係者に含めてしまうことには違和感を持たれるかもしれないが、調査に参加した他の国々では、これが「事業相手」に含まれている国もあり、その位置づけは国によってまちまちである。

さて、上でまとめた「事業相手」と「外部相手」にたいする重視度を、さきに活動内容にかんして行ったのと同じ方法で数値化して示してみると、表2のようになる。

表2 活動相手別にみた企業の重視度  
(範囲: 1.00 - 5.00)

|         | 機 械  | 電 機  | 流 通  |
|---------|------|------|------|
| 事 業 相 手 | 3.48 | 3.87 | 3.47 |
| 外 部 相 手 | 2.84 | 3.36 | 3.10 |

この表から判断すると、サンプル企業が属する各業種とも「事業相手」の重視度は中間点(3.00)を上回っているが、「外部相手」にたいする重視度はどの業種でも「事業相手」にたいするそれよりも低く、とくに機械産業ではそれが中間点を下回っている。業種間比較でみると、電機産業が他の2業種にくらべていずれの関係者にたいしても重視度が高い。

以上の分析結果を社会的責任観のタイプに対応させて解釈すると、<制度主義的責任観>からすれば各業種とも一定の責任水準をクリアしているが(とくに電機産業)、<市民主義的責任観>からみるとかならずしもそうとはいえない(とくに機械産業)。

ここにみられる業種間の差異は、その業種が一般消費者と直接接するような事業をしているかどうかに関係しているとみられるが、さらにまた、その業種に属する企業の経営者が、自覚的に消費者、またその背後の社会と良好な関係を築こうとしているかどうかにも、大きく影響されていると考えられる。この後者の点は企業文化のありかたと深くかかわっているといえる。

### 3. 企業文化の測定

(1) 測定方法

われわれの調査では質問票のなかに企業文化を探るための数多くの設問が含まれている。それをまとめてつぎの五つのタイプを設定してみる。

カッコ内の文章は設問に設けられた項目で、被質問者は自社についてそれぞれ「5.まさにその通りだ」から「1.まったく違う」までの5段階回答方式で答えを求められている。集計のさいに回答のベクトルを合わせるため、否定的な文章の回答は逆方向にして(「まさにその通り」を1、「まったく違う」を5として)計算した(その否定的文章には末尾に(反)というマークをつけておいた)。

1. 統合型(「会社の行動を方向づける社是がある」「困難な問題が生じても合意ができる」「グループのメンバーは共通目標を共有している」「不一致を丸く収めようと努力する」「必要な情報は誰でも入手し活用できる」)
2. 革新型(「市場が要求すれば自己変革できる」「失敗は成長のためのいい刺激だ」「競争に勝つため仕事の方法を改善している」「新しいアイデアが活用されず陳腐化する(反)」「市場の変化と対応に遅れがちだ(反)」)
3. 公式型(「会社のため規則を曲げることがある(反)」「会社はピラミッド型になっていない(反)」「社内全体がうまくいっていない(反)」「仕事の進行過程が細かく管理されている」「会社の目標は各部門で明確に設定されている」)
4. 参加型(「自分は会社が採用できるアイデアを持っている」「会社の意思決定に参加したい」「管理的な仕事を引き受ける用意がある」「了解が得られればリスクをとる用意がある」「会社のため犠牲を払うのは当然だ」)
5. 指導型(「経営者の約束事はきちんと実行されている」「経営者は全部門の活動を完全掌握している」「経営者は長期的

な到達目標を持っている」「経営者は従業員に明確な到達目標を提示している」「経営者は従業員のために定められた規定に自らも従っている」)

上にあげた5類型はそれぞれ五つの文章内容を集めたものだが、各類型内の各文章内容にたいする回答の関係をピアソンの積率相関係数でみると、どの類型でもプラスの有意相関がみとめられる。したがってこれらの回答分布から各類型の強度を測るリッカート尺度が構成できるとみていい。

これらの文化類型は一つの企業のなかにあるサブ文化という位置づけにあり、どのサブ文化が強力かによって特定企業の文化総体が特徴づけられてくる。

さて、これら五つの類型について業種別に5点満点の平均値を出すと、表3ようになる。

表3 業種別にみた各文化類型の強度  
(範囲: 5.00 - 1.00)

|          | 合計   | 機械   | 電機   | 流通   |
|----------|------|------|------|------|
| 統合型      | 3.09 | 2.89 | 3.23 | 3.15 |
| 革新型      | 3.08 | 2.85 | 3.10 | 3.10 |
| 公式型      | 2.99 | 2.83 | 3.12 | 3.04 |
| 参加型      | 2.74 | 2.67 | 2.91 | 2.62 |
| 指導型      | 3.12 | 2.86 | 3.35 | 3.13 |
| 文化総体(平均) | 3.00 | 2.82 | 3.14 | 3.01 |

この表でみるかぎり、総合的な文化強度も、各類型の強度も、電機産業がいちばん高い値を示している。その逆に3業種間でいちばん弱いのは(参加型を例外に)機械産業である。

## 4. 文化類型と企業の社会的責任行動との関係

つぎに、これらの文化類型とさきあげた社会的責任類型との関係を分析してみる。その方法として、社会的責任類型を従属変数とし、文化類型を独立変数とした、重回帰分析を採用する。これによって、企業の社会的責任行動がどんな企業文化と関連しているのかを追究する。

重回帰分析の結果は下のように出た。

まず、社会的責任活動内容との関係にかんしては表4のようになる。

表4 社会的責任活動内容と企業文化との関係 (重回帰分析)

|        | 標準化係数 (ベータ) | t 値    | 有意確率 |
|--------|-------------|--------|------|
| 事業関連活動 |             |        |      |
| 統合型    | .182        | 6.396  | .000 |
| 革新型    | .135        | 4.752  | .000 |
| 公式型    | .085        | 3.255  | .001 |
| 参加型    | .036        | 1.678  | .093 |
| 指導型    | .319        | 11.192 | .000 |
| 対外貢献活動 |             |        |      |
| 統合型    | .150        | 5.054  | .000 |
| 革新型    | .220        | 7.468  | .000 |
| 公式型    | .145        | 5.313  | .000 |
| 参加型    | .066        | 2.936  | .003 |
| 指導型    | .156        | 5.244  | .000 |

この表からつぎの点を読み取れる。

企業の社会的責任の活動内容のうち、事業関連の活動ともっとも強く関係している企業文化は「指導型」文化である。他の文化類型、とくに「統合型」も多かれ少なかれこれと関係しているが、そのなかで「参加型」の関係度は比較的弱い。

一方、対外貢献活動にもっとも強く関係しているのは「革新型」であり、「指導型」「統合型」「公式型」もこれと多少関係しているが、「参加型」

の関係度はさらに弱い。

次に社会的責任対象の相手との関係は、表5にみてとれる。

表5 社会的責任相手と企業文化との関係 (重回帰分析)

|      | 標準化係数 (ベータ) | t 値   | 有意確率 |
|------|-------------|-------|------|
| 事業相手 |             |       |      |
| 統合型  | .152        | 4.796 | .000 |
| 革新型  | .162        | 5.186 | .000 |
| 公式型  | .009        | 0.315 | .753 |
| 参加型  | .075        | 3.130 | .002 |
| 指導型  | .228        | 7.208 | .000 |
| 外部相手 |             |       |      |
| 統合型  | .119        | 4.060 | .000 |
| 革新型  | .167        | 5.744 | .000 |
| 公式型  | .145        | 5.416 | .000 |
| 参加型  | .059        | 2.685 | .007 |
| 指導型  | .270        | 9.260 | .000 |

ここから読み取れるのはつぎの点である。

事業関連の相手への配慮にもっとも関係しているのは、ここでも「指導型」である。ここで関係がほぼまったくみられないのは「公式型」であり、「参加型」の関係度も強くない。

外部関連にたいする配慮ではやはり「指導型」がもっとも強く関係しており、逆にもっとも関係度が弱いのは「参加型」である。

以上を要約すると、事業関連活動、事業関係者重視および外部関係者重視ともっとも強く関係しているのは「指導型」である。つまり、経営者が明確な長期的達成目標を持ち、それをはっきりと従業員に提示し、全部門の活動を全面的に掌握していると同時に、従業員にたいして定めた規定を自らも順守し、約束事はきちんと守って実行しているような企業文化のもとでは、企業の社会的責任がもっともよく行動に移されているとみることができる。社会関連活動にかんしては、意外に思われるかもしれないが、その企業が革新的経営を行っているかどうかの

ほうが強く関係している。一方、従業員のなかに旺盛な参加意欲があることとか、組織が合理的・公式的に整備されているかどうかということは、企業の社会的責任行動とはあまり関係していない。

## 5 . 国際比較

日本での調査からは以上のような結果が得られたが、諸外国でも同じことがいえるだろうか。調査対象となった各国における社会的責任行動と企業文化との関係を、同様な方法で分析してみる。ただし資料上の制約から分析対象に二つの限定をつける。第一に、分析対象国からロシアとチェコを除く。ロシアの質問票には社会的責任にかんする設問が欠けており、チェコの質問票では回答選択肢が六段階に設定されていて、五段階に設定している他の国の調査結果と比較しにくいからである。第二に、社会的責任行動のうち、分析対象をその活動内容にかんするものに限定する。活動相手については、因子分析をしてみると国によっては「従業員」が事業関連相手のグループに入っていたり、「株主」が外部関係者のグループに入っていたりして、日本の分類と合わないからである。したがってここで分析するのは、中国、エストニア、スロヴァキア、ドイツ、フィンランドの五カ国で、扱う項目は社会的責任の活動内容である。もっともドイツとフィンランドはサンプル数が少なく（ドイツ=113、フィンランド=230）、サンプルの業種別構成もまちまちなので、以下の分析結果を読むさい、この点を念頭に置く必要がある。

### (1) 事業関連活動と文化類型

まず事業関連活動と関係する企業文化の析出を各国ごとに行ってみる。

表 6 事業関連責任活動と企業文化との関係  
(重回帰分析)

|        | 標準化係数<br>(ベータ) | t 値    | 有意確率 |
|--------|----------------|--------|------|
| 中国     |                |        |      |
| 統合型    | .217           | 6.557  | .000 |
| 革新型    | .131           | 4.314  | .000 |
| 公式型    | .131           | 4.986  | .000 |
| 参加型    | .061           | 2.295  | .022 |
| 指導型    | .299           | 9.276  | .000 |
| エストニア  |                |        |      |
| 統合型    | -.177          | -3.190 | .001 |
| 革新型    | .020           | 4.166  | .000 |
| 公式型    | -.087          | -2.535 | .011 |
| 参加型    | .377           | 7.482  | .000 |
| 指導型    | .398           | 7.933  | .000 |
| スロヴァキア |                |        |      |
| 統合型    | .109           | 2.505  | .013 |
| 革新型    | .107           | 2.496  | .013 |
| 公式型    | .126           | 3.640  | .000 |
| 参加型    | .141           | 4.315  | .000 |
| 指導型    | .460           | 10.229 | .000 |
| ドイツ    |                |        |      |
| 統合型    | .120           | 0.402  | .697 |
| 革新型    | -.404          | -1.246 | .244 |
| 公式型    | .477           | 2.079  | .067 |
| 参加型    | .094           | 0.416  | .687 |
| 指導型    | .734           | 2.055  | .070 |
| フィンランド |                |        |      |
| 統合型    | .078           | 0.959  | .339 |
| 革新型    | .150           | 2.009  | .046 |
| 公式型    | .011           | 0.172  | .804 |
| 参加型    | .038           | 0.641  | .522 |
| 指導型    | .427           | 5.631  | .000 |

この表にあらわれているように、中国、エストニア、スロヴァキアでは日本と同じく、事業関連活動にもっとも強く関係している企業文化は「指導型」であり、フィンランドもそれに近いが、ドイツではそのような関係は弱い。ドイツにかんしてあえていえばやはり「指導型」と、それとならんで「公式型」が多少の関係をみせているが、他国にくらべてあまり顕著ではない。概してドイツでは企業の社会的責任は企業文化とあまり関係ないようだ。また、日本では「参加型」があまり関

係しておらず、中国もそうであるが、エストニアではこれが「指導型」とならんで強く関係している。しかしエストニアでは、日本や中国で一定の関係の強さを示している「統合型」が弱く、「公式型」はさらに弱くて、むしろマイナスに働いている。「指導型」が強く関係しているという点では日本・中国とエストニアは共通しているが、「統合型」と「参加型」は両国間で異なる方向を向いている。

(2) 対外貢献活動と文化類型

つぎに対外貢献活動と文化類型の関係を探ってみる。

表7 対外貢献活動と企業文化との関係  
(重回帰分析)

|        | 標準化係数<br>(ベータ) | t 値    | 有意確率 |
|--------|----------------|--------|------|
| 中国     |                |        |      |
| 統合型    | .220           | 6.119  | .000 |
| 革新型    | .055           | 1.674  | .094 |
| 公式型    | .060           | 2.079  | .038 |
| 参加型    | .062           | 2.179  | .030 |
| 指導型    | .294           | 8.420  | .000 |
| エストニア  |                |        |      |
| 統合型    | -.248          | -3.708 | .000 |
| 革新型    | .282           | 4.836  | .000 |
| 公式型    | -.402          | -9.773 | .000 |
| 参加型    | .370           | 6.110  | .000 |
| 指導型    | .121           | 2.006  | .450 |
| スロヴァキア |                |        |      |
| 統合型    | .337           | 7.354  | .000 |
| 革新型    | .105           | 2.301  | .022 |
| 公式型    | .012           | 0.315  | .753 |
| 参加型    | -.027          | -0.785 | .433 |
| 指導型    | .331           | 6.952  | .000 |
| ドイツ    |                |        |      |
| 統合型    | .344           | 1.287  | .215 |
| 革新型    | .404           | 1.699  | .108 |
| 公式型    | -.222          | -0.990 | .336 |
| 参加型    | -.495          | -2.614 | .018 |
| 指導型    | -.138          | -0.427 | .675 |
| フィンランド |                |        |      |
| 統合型    | -.008          | -0.080 | .931 |
| 革新型    | -.009          | -0.110 | .912 |
| 公式型    | .048           | 0.660  | .510 |
| 参加型    | .067           | 0.977  | .330 |
| 指導型    | .356           | 4.110  | .000 |

対外貢献活動と主に関係している企業文化は、日本のばあいは「革新型」であるが、他の国ではだいが違う。日本では「革新型」のt値が7.000を超えているのにたいして、他のどの国でもそれが5.000を下回っており、とくに中国、フィンランド、ドイツではその値が非常に小さい。中国で対外貢献活動に強く関係しているのはやはり「指導型」であり、それが事業関連活動にも対外貢献活動にも強い関係を示している。フィンランドでは中国ほど強力ではないが、同じような傾向が表れている。スロヴァキアでは「指導型」とならんで「統合型」が強く関係している。エストニアで強く関係しているのは「参加型」である。また、エストニアでは「公式型」と「統合型」がマイナス値を示しており、これらが強いと対外貢献活動が不活発、という関係がみられる。各国それぞれ異なる企業文化をベースとした対外貢献活動がなされているようだ。ドイツではどの企業文化もこの活動とは関係しておらず、企業の社会的責任行動と関係しているのは、なにかほかの要因のようだ。

## 6. 労働組合にたいする責任

本誌のおもな読者は労働組合関係者だと思おうので、企業の社会的責任の対象として組合がどの程度重視されているかということと、企業文化の類型との関係を示しておこう。企業の組合にたいする重視度を被説明変数とし(5段階評価による)、文化類型を説明変数として重回帰分析をしてみると、表8のような結果が得られる。

表8 組合重視度と企業文化との関係  
(重回帰分析)

|        | 標準化係数<br>(ベータ) | t 値    | 有意確率 |
|--------|----------------|--------|------|
| 日本     |                |        |      |
| 統合型    | .069           | 2.181  | .029 |
| 革新型    | .155           | 4.959  | .000 |
| 公式型    | .102           | 3.519  | .000 |
| 参加型    | .032           | 1.326  | .185 |
| 指導型    | .253           | 8.019  | .000 |
| 中国     |                |        |      |
| 統合型    | -.040          | -1.011 | .312 |
| 革新型    | .482           | 1.333  | .183 |
| 公式型    | .118           | 3.725  | .000 |
| 参加型    | .124           | 3.967  | .000 |
| 指導型    | .291           | 7.609  | .000 |
| エストニア  |                |        |      |
| 統合型    | -.162          | -2.290 | .022 |
| 革新型    | .531           | 8.603  | .000 |
| 公式型    | -.261          | -5.983 | .000 |
| 参加型    | -.064          | -1.000 | .318 |
| 指導型    | -.331          | -5.174 | .000 |
| スロヴァキア |                |        |      |
| 統合型    | .326           | 6.727  | .000 |
| 革新型    | .024           | 0.503  | .615 |
| 公式型    | .084           | 2.178  | .030 |
| 参加型    | -.003          | -0.092 | .927 |
| 指導型    | .312           | 6.242  | .000 |
| ドイツ    |                |        |      |
| 統合型    | .486           | 3.092  | .004 |
| 革新型    | -.297          | -1.680 | .101 |
| 公式型    | .391           | 2.534  | .015 |
| 参加型    | -.257          | -2.024 | .050 |
| 指導型    | -.055          | -0.318 | .752 |
| フィンランド |                |        |      |
| 統合型    | .117           | 1.243  | .215 |
| 革新型    | .076           | 0.883  | .378 |
| 公式型    | .088           | 1.203  | .231 |
| 参加型    | -.015          | -0.215 | .830 |
| 指導型    | .188           | 2.153  | .033 |

この表の数値をみると、日本では「指導型」文化が強く関係している。中国も同様である。この二つの国では、労働組合が重視されているのは「指導型」が強い企業だとみられる。スロヴァキアでは「統合型」とともにやはり「指導型」が強く関

係している。

ところが、他の国ではそのような特徴は見られない。エストニアでもっとも強く関係しているのは「革新型」文化であって、「指導型」はむしろマイナスに関係している。ドイツではどの文化類型も強い関係をみせていないが、あえていえば「統合型」、つまり企業内部のまとまりのよさが多少関係している。フィンランドではどの文化もほとんど無関係である。

労働組合重視と企業文化との関係は、このように国によってまちまちである。日本のばあいは経営者の指導性の質が高い企業で、労働組合は重視されているという傾向がみてとれる。組合重視は「参加型」との関係、つまり従業員の参加意欲が高いかどうかとは無関係である。

## 7 . 総括

ふたたび日本のデータに戻って、分析結果を総括しよう。

市場のルールの順守とか、さらには優良な商品を提供し、消費者や顧客との信頼ある関係を築くとか、環境の保全に努めるなど、事業に多かれ少なかれ関連する活動を特定企業がどの程度行っているかは、その企業の「指導型」文化にもっとも強く関連している。いいかえると、事業に関連した社会的責任がよく遂行されている企業は、経営者がきちんと長期的到達目標を持ち、それを社員に明確に提示し、社内の全部門の活動を完全に掌握しながら、その一方で社員との約束を誠実に実行し、自らも社会の諸規定に従って行動するといった文化を色濃く持つ企業である。この点は調査対象としたフィンランドやエストニア、とくにスロヴァキアや中国にも当てはまり、またドイツにも多少当てはまる。

要するに日本の企業では、経営者の指導性の質がその企業の事業関連の社会的責任行動に大きく関係しているといえる。経営者の指導性の質が高い企業では、また、労働組合も重視されている。これにたいして、組織がきちんと明確にできているかどうかとか、従業員の参加意欲が高いかどうかということは、企業の事業関連の責任行動とはあまり関係していない。

社会への情報公開とか、学術・文化への支援とか、地域への開放とかといった、対外貢献活動という面での企業の社会的責任行動にかんしては、日本の企業は、これといちばん強く関係しているのは「革新型」文化である。新しいアイデ

アの活用、市場の変化へのチャレンジ、絶えざる改善と自己変革への志向、こういった文化を強く持つ企業が対外貢献活動をするという傾向がみとれる。経営者の指導性の質が高いとか、企業内部のまとまりがいいとか、組織がきちんとしているといったことも対外貢献活動の活発さに多少の関係があるが、いちばん強く関係しているのはこのような「革新型」文化である。つまり、他のどのサブ文化よりも「革新型」文化を強く持った企業が、対外貢献活動を活発に行っているといえる。このような特徴は調査対象とした他の国ぐにはみられない。この点は日本の特徴として特記できるかもしれない。

#### 注

1. 詳しくは拙稿「従業員意識における『企業の社会的責任』 現代企業文化国際比較調査中間報告」『中央大学社会科学研究年報』第12号、2008年、6頁を参照。
2. 同上、7頁を参照。

