OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	営利企業の社会的行動に関する実証分析
Author(s)	大浦, 真衣
Citation	大阪大学, 2017, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/67029
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

博士論文

営利企業の社会的行動に関する実証分析

平成 28 年度

大浦　真衣

大阪大学大学院国際公共政策研究科

謝辞

本研究を進めるにあたり、多大なるご指導を頂いた主査の山内直人先生、副査の赤井伸郎先生、野村茂治先生に心より感謝申し上げます。また、多くの知識や示唆を頂いた後藤正之先生、田中敬文先生、奥山尚子先生、立福家徳先生、ノンプロフィットレビュー査読者の先生方、山内直人研究室及び赤井伸郎研究室の皆様に心より感謝申し上げます。

初出一覧

・序章…本稿のために書下ろし。
・第1章…ノンプロフィットレビュー（日本NPO学会、号未定）に掲載予定。
・第2章…本稿のために書下ろし。
・第3章…大浦真衣（2011）「企業内ソーシャルキャピタルの規定要因」『ソーシャルキャピタルの実証分析』大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター pp,53-62.に加筆。
・終章…本稿のために書下ろし。

目次

序章 研究対象としての営利企業の社会的行動……1
1. CSRの社会的及び経済的役割に対する期待の拡大……2
2. 営利企業による社会的行動の背景……4
3. CSRと財務パフォーマンスの関係……5
4. 企業内ソーシャルキャピタルというアプローチ……6
5. 本稿の貢献と各章の概要……6

第1章 CSRと財務パフォーマンスの関係……9
1. はじめに……10
2. CSRに関する近年の動き……11
3. CSRの定義……13
3.1. 法的責任を含むとする定義……13
3.2. 法的責任を含まないとする定義……13
3.3. 本稿の定義……14
4. CSRと財務パフォーマンスに関する先行研究……15
4.1. 理論研究……15
4.1.1.RBV 理論……15
4.1.2.ステークホルダー理論……16
4.1.3.社会規範としての CSR……17
4.2. 実証研究……17
4.2.1. CSR と財務パフォーマンスは負の関係……18
4.2.2. CSR と財務パフォーマンスは関連がない……18
4.2.3. CSR と財務パフォーマンスは正の関係……19
5. 本研究の意義と検証仮説……20
5.1. 本研究の意義と独自性……20
5.2. 検証仮説……21
6. 実証モデルと変数……22
6.1. 実証モデル……22

6.2. 被説明変数（財務パフォーマンス）……23
6.3. 説明変数（CSR）……24
6.4. コントロール変数……25
7. データ……26
7.1. 使用データ……26
7.2. 対象企業……26
8. 分析結果と結果の解釈……27
8.1. 基本統計量と相関……27
8.2. パネル分析結果……27
8.3. 分析結果の解釈……28
9. 結論・インプリケーションと今後の課題……30
9.1. 結論……30
9.2. インプリケーションと今後の課題……32
表1. CSRと財務パフォーマンスの関係についての先行研究一覧……34
表2. 変数一覧……35
表3. 基本統計量（財務パフォーマンス指標にROAを用いた場合）……38
表4. 基本統計量（財務パフォーマンス指標にROEを用いた場合）……39
表5. CSRと財務パフォーマンスのパネル推計結果（ROA）……40
表6. CSRと財務パフォーマンスのパネル推計結果（ROA）……41
資料1. 東洋経済新報社CSR企業調査の概要……42

第2章 CSRと従業員パフォーマンスの関係……45
1. はじめに……46
2. 人材活用分野のCSR……47
2.1. 人材活用分野のCSRの意義……47
2.2. 人材活用分野のCSRの位置づけ……47
3. 人材活用分野のCSRと企業のパフォーマンスに関する先行研究……48
3.1. 理論研究……49
3.2. 実証及び事例研究……49
3.2.1. 海外の先行研究……49

3.2.2. 国内の先行研究 51
4. 本研究の意義と検証仮説 52
4.1. 本研究の意義 52
4.2. 検証仮説 52
5. 実証モデルと変数 54
5.1. 実証モデル 54
5.2. 被説明変数（従業員パフォーマンス） 55
5.3. 説明変数（人材活用分野のCSRへの取り組み） 55
5.4. コントロール変数 56
6. データ 57
6.1. 使用データ 57
6.2. 調査対象・利用調査項目 58
7. 分析結果と結果の解釈 58
7.1. 基本統計量と相関 58
7.2. パネル分析結果（仮説1） 58
7.3. 順序ロジット分析結果（仮説2、3） 58
8. インプリケーションと今後の課題 59
8.1. 結論とインプリケーション 59
8.2. 今後の課題 63
表1. 変数一覧（仮説1の検証に利用） 64
表2. 変数一覧（仮説2、3の検証に利用） 65
表3. 基本統計量（仮説1のパネル分析データ） 66
表4. 基本統計量（仮説2、3の順序ロジット分析データ） 67
表5. 人材活用分野のCSRと企業パフォーマンスのパネル分析結果1 68
表6. 人材活用分野のCSRと企業パフォーマンスのパネル分析結果2 69

第3章 CSRと企業内ソーシャルキャピタルの関係 71
1. はじめに 72
2. ソーシャルキャピタルの定義 73
2.1. ソーシャルキャピタルの主な定義 73

2.2. 企業におけるソーシャルキャピタルの定義··························73
2.3. 本稿におけるソーシャルキャピタルの定義··························74
2.4.ソーシャルキャピタルの利他性と利己性··························74
3. 企業におけるソーシャルキャピタルの先行研究··························75
3.1. 米国の先行事例··75
3.2. 日本の先行事例··77
3.3. 企業内ソーシャルキャピタルの効果についての実証研究·············78
3.4. 企業内ソーシャルキャピタルの要因分析·························79
4. 検証仮説··79
5. 実証モデルと変数··80
5.1. 実証モデル··80
5.2. 変数··81
6. データ··82
7. 分析結果··83
7.1. ワークライフバランス··83
7.2. 人材育成制度及び社員相談制度································83
7.3. 労働時間··84
7.4. 雇用形態··84
7.5. その他分析結果··84
8. インプリケーションと今後の課題································85
8.1. 結論とインプリケーション····································85
8.2. 今後の課題··86
表1. 企業組織に関連するソーシャルキャピタルの主な定義·················88
表2. 企業内ソーシャルキャピタル形成促進のための投資事例···············89
表3. 変数一覧··90
表4. 基本統計量··91
表5. 順序ロジット分析結果······································92

終章 本稿の貢献とインプリケーション································**93**
1. 本稿の結果と貢献··**94**

2. インプリケーション・・・**95**
参考文献・・・**97**

序章

研究対象としての営利企業の社会的行動

1. CSR の社会的及び経済的役割に対する期待の拡大

近年、企業の社会的責任（以下 CSR: Corporate Social Responsibility）が日本でも重要視されるようになり、積極的に取り組む企業が増えつつある。特に 2011 年 3 月 11 日の東日本大震災で、被災地の復興支援や雇用対策に企業が積極的に参加したのを契機に、消費者からも、一層企業が社会的な役割を担うことを期待されるようになった。震災後、企業ボランティアの実施は急激に伸び、2011 年を「企業ボランティア元年」と呼ぶメディアも出てきた。こうした動きを背景に、企業や政府のみならず、消費者も企業の社会的な役割に注目するようになった。阪神大震災後には、NPO が急増し、日本人のボランティア意識が高まったといわれるが、東日本大震災の復興支援や企業のコンプライアンスに対する株主や社会からの要請の高まりを受けて、企業の社会的役割は重要性を増しており、今後も CSR に積極的に取り組む企業が増えることが予想される。

また、企業自身も社会的役割を担う自負のあることが伺える。日本経済団体連合会が 2009 年に実施した調査によると、図 1 の通り、CSR 活動の意味については、「持続可能な社会づくりへの貢献」（82%）、「企業価値創造の一方策」（76%）ならびに「企業活動へのステークホルダーの期待の反映」（68%）に回答が集中しており、企業が社会貢献活動を CSR の一環と認識し、積極的に取り組んでいることが分かる。

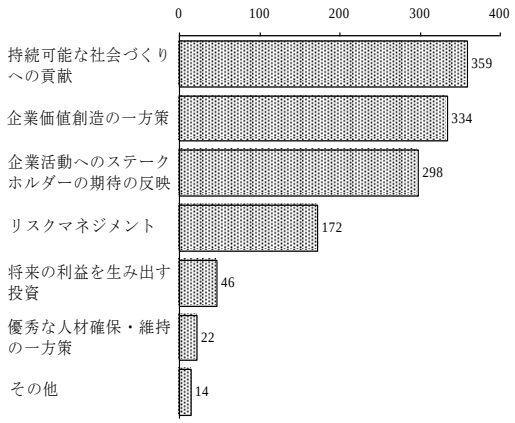

図 1. 日本企業の CSR の捉え方に対する意識調査

出所：日本経済団体連合会（2009）をもとに筆者作成

さらに、少子高齢化が進む日本において、長期的視点で人材を確保することは、経済界にとっても重要な課題である。そのため、長時間労働に耐えうる人材のみならず、育児・介護

に従事する人や外国人など、幅広い人材が企業で活躍できるよう、雇用・制度面から変革を求める取り組みに対して、経済界からも要請が高まっている。2013 年 2 月には、経済産業省が東京証券取引所と共同で、女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定し[1]、話題となった。こうした動きは、労働環境を整備し、多様な人材が活躍できる場を作ることで、イノベーションの創出や生産性の向上等が促進されるとの考えが、日本社会に広がりつつあることの象徴といえる。なでしこ銘柄の詳細は、以下を参照されたい。

＜なでしこ銘柄の評価基準＞

1. 女性の活躍状況に関するスコアリング

「女性のキャリア促進」「仕事と家庭の両立サポート」の 2 つの視点から、「経営層のコミットメント」「方針・目標」「体制の整備」「取組内容」「実績」の 5 つの側面を評価。

2. 財務指標によるスクリーニング

女性の活躍スコアが当該業種において上位の銘柄群の中から、ROE（自己資本利益率）の直近 3 年間（2015 年 3 月末を起点とする）の平均が 8%以上、もしくは、業種平均以上であること。

3. 2015 年 9 月末において、東証 1 部または 2 部、マザーズ、JASDAQ に上場している企業を対象に 28 業種から 1 社を選定とするが、企業数が相対的に多い業種（具体的には、業種別平均企業数以上）においては 2 社を選定する。さらに各業種選定枠の次点の中で、一定程度の水準の企業を追加で選定する。

＜2016 年度　選定銘柄　45 社＞

カルビー（水産、農林業、食料品）、アサヒグループホールディングス（水産、農林業、食料品）、日本たばこ産業（水産、農林業、食料品）、石油資源開発（鉱業、石油・石炭製品）、住友林業（建設業）、大和ハウス鉱業（建設業）、積水ハウス（建設業）、ワコールホールディングス（繊維製品）、JSR（化学）、メック（化学）、アステラス製薬（医薬

[1] この取り組みは、安倍政権が「成長戦略の中核」とする「女性活躍推進」の取り組みの一つである。女性活躍推進に優れた上場企業を、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、こうした企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとしている。また、女性活躍を推進する企業のすそ野を広げるという点で、経済産業省が進める「ダイバーシティ経営企業 100 選」との相乗効果が期待されている。

品）、中外製薬（医薬品）、TOTO（ガラス・土石製品）、神戸製鋼所（鉄鋼）、DOWA ホールディングス（非鉄金属）、小松製作所（機械）、ダイキン工業（機械）、IHI（機械）、日立製作所（電気機器）、富士電機（電気機器）、富士通（電気機器）、ブリヂストン（ゴム製品、輸送用機器）、日産自動車（ゴム製品、輸送用機器）、テルモ（精密機器）、トッパン・フォームズ（その他製品）、中部電力（電気・ガス業）、大阪ガス（電気・ガス業）、東京急行電鉄（陸運業）、日本航空（海運業、空運業）、ANA ホールディングス（海運業、空運業）、KDDI（情報・通信業）、SCSK（情報・通信業）、伊藤忠商事（卸売業）、三井物産（卸売業）、ローソン（小売業）、ユナイテッドアローズ（小売業）、りそなホールディングス（銀行業）、みずほフィナンシャルグループ（銀行業）、大和証券グループ本社（証券、商品先物取引業）、リコーリース（保険業、その他金融業）、東京海上ホールディングス（保険業、その他金融業）、ヒューリック（不動産業）、スタジオアリス（サービス業）、JP ホールディングス（サービス業）、トレンダーズ（サービス業）

2. 営利企業による社会的行動の背景

このように、復興支援や少子高齢化社会を見据えた多様な労働力の確保など、社会的課題の解決に対する企業への要請は年々高まっている。以前は、企業が負担するコストを増加させる CSR 活動は、企業の「利潤最大化行動」と矛盾するのでは、との批判もあったが、今日では、CSR への取り組みによって、製品や企業の価値が向上し、中長期的な利潤に繋がる、との考えが多く支持されている。CSR がフィランソロピーのように利潤を犠牲にし、公益を追求することを求められていた時代には、CSR は企業の利潤最大化行動と矛盾するのでは、との議論もあった。しかし、今日多くの企業が利潤を追求しつつ、どのように本業との相乗効果を生み出すかを意識した CSR への取り組みを行っており、企業の CSR は、利潤最大化行動と相反するものではない、とする位置づけが一般的である。また、欧米や日本など成熟社会においては、消費者も、環境配慮型製品やフェアトレード商品のように、社会的価値をもった製品を求めるようになりつつある。こうした社会的意識の高い消費者が求める財・サービスを提供することは、CSR 調達で生じる割高なコストを適切に転嫁することができれば、利潤最大化と相反せず、企業利益拡大にも繋がるといえよう。

また投資家も、企業を評価する際に、社会への貢献やガバナンス、環境への配慮などを重視するようになり、企業の社会的行動は、企業の利益に直接的な影響を与えつつある。企業は社会貢献を行い、多様な人材を積極活用することで、株式市場での評価向上や、ブランド構築による優秀な人材の確保や、社会的非難を受ける事態の防止を促進することができる。さらに、社会的責任投資（SRI）等を通じて資金調達を強化することも可能となり、このような利点は、企業が社会的行動を取るインセンティブにもなっている。企業がこうした行動を取ることは、市民社会にとっても有益である。企業が CSR への取り組みを強化することにより、多様な人材の雇用や、適切な労働環境の整備が促進されれば、これまで労働条件が合わず、就労を諦めていた人々も働くことが可能となり、少子高齢化が進み、多様な労働力の供給が必要とされる日本社会にとって、多大なベネフィットをもたらす。少子高齢化が進む日本で、持続可能な社会を実現するためにも、企業・政府・市民社会・消費者の各ステークホルダーが、社会的行動を取ることでメリットを享受する、WIN- WIN の関係を築くことが重要であるといえよう。

3. CSR と財務パフォーマンスの関係

続いて CSR 研究の動向についても概観する。詳細は各章で述べるが、CSR に対する各ステークホルダーからの注目が増すに従い、その重要性を否定する議論は近年減少してきた。しかし依然として、企業の社会的行動が財務パフォーマンスにどのような影響を与えるかというテーマについては、日本では実証分析の蓄積が少ない。海外では、Margolis et al.（2009）が、過去 35 年に発表された 167 本の実証研究論文を分析し、CSR と財務パフォーマンスは、正の関係にある、との結果を得ており、CSR は財務パフォーマンスに正の影響を与えるとの主張が優位となりつつある。Margolis et al.（2009）の研究では、CSR の中でも、特に慈善活動・不祥事の暴露・環境への配慮が、財務パフォーマンスと強い関係にあり、法令順守などが、弱い関係にあると述べており、CSR の分野によって、財務パフォーマンスとの関係性には強弱のあることが伺える。本稿でも、分野別の CSR と財務パフォーマンスの関係について、第 1 章で実証分析を行う。

また、CSR と財務パフォーマンスは、直接的な因果関係はなく、CSR によって、イノベーションや、ヒューマンキャピタル、ブランド価値などの見えざる資産が創出され、それが

間接的に財務パフォーマンスに影響を与える、との主張もある。Surroca et al.（2010）は、599 の企業データを用いた実証分析を行い、CSR と財務パフォーマンスの関係に、見えざる資産（intangible resources）が影響を与えている、との結果を得た。本稿でも、CSR が従業員の定着率や働く意欲に与える影響について分析し、CSR は財務パフォーマンスへの影響のみならず、イノベーションや、ヒューマンキャピタルの増強などにも正の影響を与えるとの仮説を元に、実証分析を行う。

4. 企業内ソーシャルキャピタルというアプローチ

さらに本稿では、企業におけるソーシャルキャピタルという概念にも注目して分析を行った。ソーシャルキャピタルは、社会関係資本とも呼ばれ、もともとは地域の良好な治安や互恵関係を解明するために用いられた概念であるが、近年は企業内のメカニズム解明にも用いられるようになってきた。企業内ソーシャルキャピタルとは、企業組織などの集団内において形成される、人間関係などのネットワークを指し、これは経営学の分野でも注目を集めている。その主な理由の一つに、成果主義を推進してきた企業が、離職率の高さや社員のロイアリティの低さから、採用コストの増大や生産効率の悪化に悩まされている現状が挙げられる。Cohen and Prusak（2001）によると、企業のソーシャルキャピタルによって「離職率が低下し、退職関連コストや採用・研修費用が低下し、頻繁な人員交代による不連続性を避けられる。また、貴重な組織的知識が維持できる」という。このように、組織内のソーシャルキャピタルを蓄積することで、社員の定着率や生産性を高め、企業は安定経営を目指すことができるとの主張がある。本稿でも、企業内ソーシャルキャピタルという新しい概念を用いることで、企業の社会的行動がもたらすメリットについて、新たな視点からの分析を試みる。

5. 本稿の貢献と各章の概要

こうした社会情勢及び先行研究を背景に、本稿では、営利企業の多種多様な社会的行動が、具体的にどのようなベネフィットをもたらすのかについて、実証分析を行う。まず第 1 章で、CSR の要素を人材活用、環境、企業統治、社会性の 4 つの分野に分類し、それぞれの CSR

指標と財務パフォーマンスの関係について実証分析を行う。ここでは、日本では先行研究の蓄積が少ない、CSR と財務パフォーマンスについて、日本企業のデータを 4 年分用いてパネル分析を行い、その関係を明示できた点が大きな貢献であると考える。

続いて、少子高齢化が進み、生産性の向上や新たな労働力の確保が喫緊の課題である日本社会にとって、重要な要素の一つである「人材活用」の分野にフォーカスをあてた実証分析を行う。第 2 章では、人材活用分野の CSR と従業員の定着率や働く意欲向上との関係、第 3 章では、人材活用分野の CSR と企業内ソーシャルキャピタルの関係について、それぞれ実証分析を行う。第 2 章、第 3 章では、CSR のうち、人材活用分野にフォーカスを当て、実証分析を行った点が新しい視点であり、先行研究の蓄積が少ない実証的手法を用いて、その関係を明示できた点が、大きな貢献であると考える。また、第 3 章では、ソーシャルキャピタルという、比較的新しい概念を用いて、人材活用分野の CSR との関係について、実証分析を行った点も、新しいチャレンジであり、意義深いといえよう。

具体的には、第 1 章では、人材活用、環境、企業統治、社会性の 4 つの分野の CSR と、ROE（自己資本利益率）、ROA（総資産利益率）という財務指標の関係について、パネル分析を行った。結果、「人材活用」については、財務パフォーマンス（ROA、ROE）と正の関係に、「社会性」については、財務パフォーマンス（ROA）と正の関係にあるとの結果を得た。一方、「環境」「企業統治」の項目は、財務パフォーマンス（ROA、ROE）に対し、有意な結果は得られなかった。これらの結果より、人材活用、社会性の推進は財務パフォーマンスと正の関係にあるが、環境配慮や企業統治への注力と、財務パフォーマンスの間には、有意な関係は認められないとの結果を得た。

第 2 章では、人材活用分野の CSR と従業員パフォーマンスの関係について実証分析を行った。具体的には、人材育成制度や両立支援制度、男女の均等雇用などと、従業員の定着率や働く意欲の向上との関係を分析した。結果、社員定着率には、キャリアアップ支援制度と女性管理職比率が正の関係、法定以上の育児休業制度が負の関係であるとの結果を得た。さらに、働く意欲の向上や職場の雰囲気の改善に対しては、従業員の能力開発強化や男女の均等処遇、苦情相談制度など、幅広い領域の人材活用分野の CSR が正の関係である一方、法定を超える育児休業制度が負の関係であるとの結果となった。

第 3 章では、人材活用分野の CSR と企業内ソーシャルキャピタルの関係について実証分析を行った。具体的には、正社員などの安定雇用や両立支援策、人材育成制度などと、企業内ソーシャルキャピタルの関係について実証分析した。結果、人材活用分野の CSR のうち、

ワークライフバランス、人材育成制度、社員相談制度、雇用形態などが、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であることが示唆された。また、女性及び若年層の方が、ソーシャルキャピタルを形成しやすいことも伺える結果を得た。各章の関係については、下図を参照されたい。

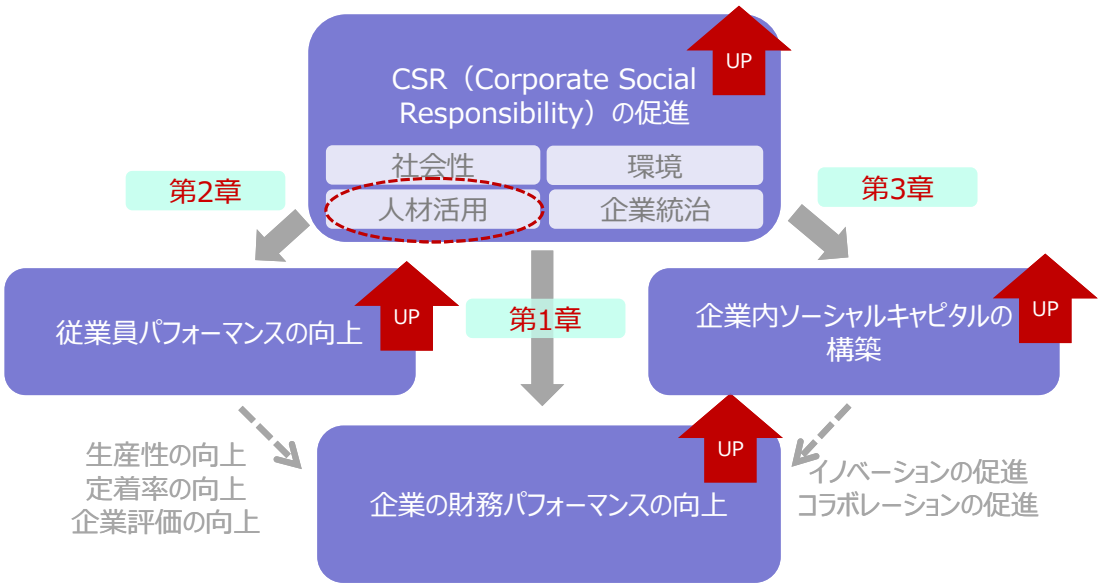

図 2. 論文の全体構成

出所：筆者作成

このように本稿で、日本企業の複数年に渡るデータを用いて、CSR と企業パフォーマンスの関係性について実証的に分析を行い、その関係について明示できたことは、大きな貢献であると考える。今後企業が CSR への取り組みに注力する際にも、こうした実証分析結果を提示することで、その意義を従業員や株主に伝えやすくなり、本研究が日本企業の CSR 促進への一助となることを期待する。

第 1 章

CSR と財務パフォーマンスの関係

1. はじめに

近年、CSR への取り組みが見直され、積極的に取り組む企業が世界的に増加している。企業の社会的責任という概念自体は新しいものではなく、欧州では 1970 年代後半から雇用に関連した問題を、企業の「社会的責任」として議論するなど、伝統的に用いられてきた概念である。日本でも公害問題が起こった 1970 年代に注目され、1990 年代には、フィランソロピー（社会貢献活動）ブームが到来するなど、CSR と完全に同じ意味ではないが、「企業の社会的責任」は、以前からなじみのある概念であった。それが CSR という言葉を用いて、あらためて注目されるようになったのが、2003 年である。この年に経済同友会が 15 回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を公表し、CSR とコーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準を取り上げたことを契機に、日本企業の注目が高まり、2003 年は「日本の CSR 経営元年」（川村 2003）と呼ばれるようになった。こうした背景には、企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）の価値観が、より社会と調和した新しい企業経営を求めるように変化したことが挙げられる（伊吹 2003）。また 2010 年にはあらゆる組織の社会的責任のガイダンスとして、ISO26000 が発行し、これまで CSR への取り組みに積極的でなかった、中小企業にも社会的責任（SR）の浸透を期待されている。さらに近年、企業のガバナンスや社会的責任に対して、厳しく判断する投資家を意識し、CSR レポートを出す企業も増えてきた。このように、日本でも多くの企業が CSR に注目し、取り組みを強化しつつある。

ただ、伊吹（2003）によると、他社が行っているからという横並び意識で CSR に取り組んだり、明確な経営的意図がないまま CSR に取り組むことは、日本企業が陥りがちな罠であるという。こうした意識による取り組みは、企業活動の社会性を高めるという社会的効果は見込めるが、競争優位を獲得するという経営的効果は見込めない（伊吹 2003）。また、日本経済団体連合会（2009）によると、金融危機後に行った社会貢献に関する意識調査の中で、「金融危機のなか、社会貢献活動への取り組みについて何らかの見直しをしましたか、または見直しを予定されていますか」という質問に対し、「縮小・削減する方向で見直し」とする回答が 36%あったという。「見直しは考えていない、現状と変わらない」との回答が 52%、「充実する方向で見直し」が 12%と過半数を占めるが、景気が一定数の企業の社会貢献活動に負の影響を及ぼす可能性が示唆される。

CSR の本質は、企業が不祥事から逃れるといった消極的な取り組みではなく、企業自身が主導権を握ることによって、将来競争力の強化につなげていくという、前向きな取り組みである。企業の競争力強化や成長基盤の確立のために CSR を有効に活用するためには、CSR を経営戦略の中枢に位置づけ、戦略的に実施する必要がある（伊吹 2003）。企業経営を健全化するツールとして、CSR を戦略的に用いれば、継続的な安定経営を実現し、中・長期的にみて業績向上に繋がるのではないだろうか。そこで本稿では、CSR と財務パフォーマンスの関係性を実証的に分析することで、CSR が企業にもたらすベネフィットを明らかにすることを目的とし、実証分析を行う。

ただ、日本国内では、CSR 関係のデータが整い始めたのは、2000 年代後半になってからであり、まだまだ実証研究に十分なパネルデータが存在しない。本稿では、さまざまな先行研究の定義を概観した上で、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」（2007-2010）の指標に習い、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」を CSR に含まれる要素と位置づける。また先行研究では、データの制約上、サンプル数が少なかったり、単年のクロスセクションデータを用いたり、CSR 優良企業のみのデータを用いた分析が多く[2]、一国内における 1,000 社以上の企業の複数年に渡るパネルデータを用いた実証研究は未だ少ない。本稿では、分析におけるデータ面の課題を補うべく、1,000 社以上の企業調査結果をまとめた、先述の東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2007～2010 年の 4 年分のデータを使用し、CSR の各項目と財務パフォーマンス（ROA,、ROE）の関係について、実証分析を行った。具体的には、CSR 評価の「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の項目（それぞれ AAA、AA、A、B、C の 5 段階評価）と、財務パフォーマンス（ROA、ROE）の関係性についてパネル分析を行った。

2. CSR に関する近年の動き

2000 年代以降、CSR という言葉が日本でも盛んに用いられるようになってきた。CSR という言葉が、日本で最初に注目されるようになったのは、2003 年である。この年に経済同友会が 15 回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を公表し、CSR とコーポレート・ガ

[2] この場合、母集団からのランダムサンプルでないため、サンプルバイアスにより、推定値が不偏推定量であることが保証されない。

バナンスに関する企業評価基準を取り上げたことを契機に、日本企業の注目が高まり、2003年は「日本のCSR経営元年」（川村 2003）と呼ばれるようになった。

EUでは、1986年のチェルノブイリ原発事故をきっかけにした、自然エネルギーへの関心の高まりや、地球温暖化をはじめとした地球環境問題への高い関心、若年層を中心とした雇用問題への取り組みなど、伝統的に企業の「社会的責任」への関心が高く、様々な取り組みが実施されてきた（加賀田 2008）。また、企業の不祥事が社会全体に与える影響の重大さも問題視されてきた。こうした背景から、欧米では、企業自身の経営に関する取り組み及び、投資家に対する企業評価を行う機関やコンサルタントの業務として、企業の透明性確保、法令遵守、説明責任などを含む指標や指針の作成を進めてきた（植松 2006）。

欧州委員会は2001年7月に「事業者の社会的責任のための欧州における枠組みの促進（Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility）」と題するグリーンペーパーを発行し、EU加盟国内の事業者のCSRに関する考えの統一を目指した（加賀田 2008）。欧州委員会は、この中でCSRを「世界において最も競争力のある、活力溢れたナレッジ・ベースの経済を築き、より多くの、より質の高い職と社会的連帯の強化によって持続可能な経済成長を実現する」というEUの戦略的ゴールに積極的に貢献するもの、と位置づけている。

さらに、2000年代になると、国際標準化機構（ISO）もCSRの国際規格の作成を検討するようになり、2005年には、ISOの社会的責任ワーキンググループが、CSRに関する国際規格（ISO26000：社会的責任のガイダンス）の骨格となる設計仕様書を採択した。ISO26000は2010年11月に、認証を目的としたマネジメントシステム規格ではなく、ステークホルダーを重視し、組織が効果的に社会的責任を組織全体に統合するための手引（ガイダンス）として発行した。これは、先進国から発展途上国まで含めた国際的な場で複数のステークホルダー（消費者、政府、産業界、労働、NGO、学術研究機関他）によって議論され、開発された国際規格である。ここでは、社会的責任を果たすべきは、企業のみならずすべての組織であるとの理由から、あらゆる組織が対象となっているのが特徴である。ISO26000は、社会的責任の理解や用語の説明などを含み、現場担当者に分かりやすい内容となっており、この発行により、これまでCSRへの取り組みにあまり積極的でなかった中小企業にも社会的責任（SR）の浸透が期待されるようになった。

3. CSR の定義

CSR と経済的パフォーマンスの関係については、1970 年代からすでに、米国を中心に多くの研究がなされている。ただ、米国においても、CSR の捉え方は多様であり、企業活動の効果に対する見方もさまざまである（首藤他 2006）。また、定義が厳密でないことや、呼称や用語が不連続に乱立していることが、理論発展や研究の障壁となっている（McWilliams et al. 2006）との批判もある。こうした定義を分類すると、CSR の主な定義は、大きく分けて「法的責任」を含むものと含まないものに大別される。

3.1. 法的責任を含むとする定義

Carroll（1979）は、企業が負うべき責任として、「経済的」「法的」「倫理的」「慈善的」という 4 つの責任を挙げ、うち「経済的責任が 4 つの社会的責任の中で一番重要である」と述べた。この定義は、その後多くの CSR 研究者の間で用いられ、一般的な CSR の定義のように扱われることもある。また森本（1994）は、「他律的・強制的であるがゆえに受動的・消極的に服従するのではなく、最低順守すべき社会規範としての法を能動的・主体的に実践するという意味で、そこに自主性を見出し得るとして、CSR の基本的内容として法的責任を位置づけている。そして「企業が自己に対する環境主体の諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度として自己の存続を万全にすること」と CSR を定義づけている。

3.2. 法的責任を含まないとする定義

Epsteion（1987）は、「企業倫理」、「経営社会責任」、「社会的即応性[3]」の 3 つの概念を包括し、中心的要素を結合・統合した上で、企業組織の中での経営学的な分析と経営実践とに役立つよう制度化する概念として「経営社会政策過程[4]」という概念を提唱した。そして、この 3 つに「社会的パフォーマンス[5]」を加えたものを CSR に含まれる基本概念とし

[3] Epsteion（1987）によると、内外部のステークホルダーの多様な要求及び期待から生ずる各種の課題事項ならびに諸問題を予知し、それに即応し、それを管理することに関連する企業の能力を決定し、具体化し、評価する、個人的ならびに組織的な諸過程の展開を指す。
[4] この概念は、「企業倫理」、「経営社会責任」、「社会的即応性」を一貫した行動プロセスの一部分であるとする点が特徴的である。
[5]企業行動によってもたらされる社会的成果・結果を指す（Epsteion 1987）。

た。また高田（1989）は、「法的責任は他律的に与えられるもので、経営者の自発性＝自律性が本質的要素である社会的責任の名に値しない」と述べ、CSR に法的責任は含まないと主張する。

さらに、法的責任については明確に言及していない定義もある。例えば経済同友会（2003）は CSR を、「様々なステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など）を広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代のニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方」と定義づけている。また日本経団連（2004）も「企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値につなげること（日本経団連 2004）」と定義し、法的責任については明言していない。

3.3. 本稿の定義

このように CSR の定義については、統一的な見解がない。筆者は法的責任についても、森本（1994）が述べるように、能動的・主体的に実践するという意味で、CSR の基本的内容として位置づけられると考える。また CSR は幅広い概念であり、様々なステークホルダーに対する責任であると位置づける。そこで本稿では、法的責任も CSR の枠組みに含めている Carroll（1979）の定義をベースに、ステークホルダーに対する責任であることを明確にし、CSR を以下のように定義づける。

本稿における CSR の定義

・CSR とは、企業が社会のあらゆるステークホルダーに対して負うべき責任であり、その責任には「経済的」「法的」「倫理的」「慈善的」という 4 つの責任が含まれる。

また東洋経済新報社「CSR 企業総覧」（2007-2010）の指標に倣い[9]、本稿では「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」を CSR に含まれる要素と位置づけ、分析を進める。なお分析に際しては、東洋経済新報社の「CSR 企業総覧」（2007-2010）のデータを用いる。

[9] Carroll（1979）の定義に CSR 企業総覧の指標を当てはめると、経済的責任及び倫理的責任に当たるのが「人材活用」「環境」の項目、法的責任に当たるのが「企業統治」の項目、慈善的責任に当たるのが「社会性」の項目となる。

4. CSR と財務パフォーマンスに関する先行研究

4.1. 理論研究

経営学を中心に発展してきた、CSR と財務パフォーマンスや株式市場評価を含む、経済的パフォーマンスの関係についての理論研究では、CSR を経営戦略の枠組みで考える、「資源ベースの経営戦略（RBV：Resource Based View of the Firm 、以下 RBV）理論」と「ステークホルダー理論」によって、CSR が企業の持続的な競争優位に貢献するという理論が先行研究でも支持されている[10]（加賀田 2008、中尾 2007）。本稿でも、以下で述べる RBV 理論及びステークホルダー理論を支持し、この 2 つの理論に基づいて「CSR の推進と財務パフォーマンスの向上は正の関係にある」という仮説を立て、分析を進める。

4.1.1. RBV 理論

経営戦略において、企業に競争優位をもたらすといわれる要因の一つに「リソース（経営資源）」がある。RBV 理論は「企業は自社のもつ経営資源を構築・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」という理論で、Barney（1991）らによって提唱され、多くの経営学者に支持ざれている。Barney（1991）は、経営資源が持続的な競争優位を生み出すのは、異質かつ移転困難な場合のみであるとして、自社の経営資源の強みと弱みを分析する手法として、VRIO 分析を示した。VRIO とは、「V：Value（経済価値）、R：Rarity（希少性）、I：Inimitability（模倣困難性）、O：Organization（組織）」を指し、これらを用いて自社内のリソースを分析し、活用することが重要であると説いた。そして、中でも特に「I：Inimitability（模倣困難性）」が企業の持続的競争優位につながるものとして、重要な要素であると説いている。

CSR と企業業績の関係性について実証分析を行った加賀田（2008）も、RBV 理論に基づき、CSR への取り組みを、コーポレートレピュテーションという経営資源を醸成する経営活動の一つと位置づけることで、競争優位へとつなげる考察が可能と主張する。さらに加賀田（2008）は、RBV の観点から CSR へ取り組むには、法令順守や社会貢献を含めた広い意味

[10] RBV 理論及びステークホルダー理論については、Barney（1991）及び Freeman（1984）ともに、CSR との関連について直接言及していない。CSR の研究者が「CSR は企業の持続的な競争優位に貢献する」というのベースとして、これらの理論を用いている。

で、企業にとってプラスのレピュテーション資源を増大させ、マイナスのレピュテーション資源の発生を抑えることを念頭に取り組む必要があると述べる。

コーポレートレピュテーションという概念については、1970 年代より経営学の分野を中心に研究が進んでいる。櫻井（2005）は、コーポレートレピュテーションを、「経営者及び従業員による過去の行為の結果と、現在及び将来の予測情報を踏まえて、企業を取り巻くステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位と」定義し、CSR は、コーポレートレピュテーションの不可欠な構成要素であると指摘している。また、加賀田（2008）も、経営資源としてのコーポレートレピュテーションには、製品やサービス、顧客満足といった企業の事業活動そのものに対するビジネスレピュテーションと、企業の社会的側面や社会活動に関するソーシャルレピュテーションが含まれており、その両方に対して、プラスのコーポレートレピュテーションを醸成することで、企業の競争優位が高まると主張している。

4.1.2. ステークホルダー理論

RBV 理論と並んで、CSR と財務パフォーマンスに関する理論研究でベースとされるのが、Freeman（1984）が提唱した、ステークホルダー理論である。これは、企業は株主の要求だけを満たすのではなく、潜在的に企業業績に影響を与える他のステークホルダーに配慮することで、財務パフォーマンスを向上させることができる、という理論である[11]。CSR は、従業員や消費者、地域社会などのステークホルダーに配慮した取り組みであり、こうした側面から、ステークホルダー理論は、CSR の中心要素であると考えられている（中尾 2007）。首藤他 （2006）も、ステークホルダーが企業に求める社会的責任が増す中、企業活動の評価が市場と社会を通じて、企業経営に多大な影響を及ぼすようになり、企業パフォーマンスに無視できない影響を与えつつあることは否めないと説く。

ステークホルダーについて、Freeman（1984）は、「企業目的の達成に、相互に影響を及ぼすことができる集団もしくは個人で、各々現代企業に何らかのかたちで利害（stake）関係を持つ存在」と定義し、具体的には、「株主、従業員、取引先、消費者（顧客）、地域社会」を 1 次的ステークホルダーに、「NPO、競合他社、政府、マスコミ」を 2 次的ステークホルダーに分類している（Freeman 2007）。本稿でも、株主、従業員、取引先、消費者（顧

[11] ただし、こうしたマルチステークホルダーへの配慮が、どのような道筋で財務パフォーマンスに好影響を与えるのかという仕組みは、ステークホルダー理論では詳しく触れられていない（中尾 2007）。

客）、地域社会の 1 次的ステークホルダーを狭義のステークホルダーとみなし、こうしたステークホルダーへの配慮を含む CSR への取り組みが、財務パフォーマンスの向上と正の関係にあると考える。

4.1.3. 社会規範としての CSR

上記では、経営学の理論に基づくアプローチについて触れたが、ここでは、経済学の理論に基づく CSR の位置づけについて俯瞰する。CSR がフィランソロピーのように公益を追求することを求められていた時代には、CSR は企業の利潤最大化行動と矛盾するのでは、との議論もあった。また、CSR に対しては、古くは Friedman（1962）が「企業の社会的責任は、営利活動を行い、利益を増やすことに尽きる」と述べたように、経済学の分野より根強い批判も存在する。しかし、今日の CSR 研究においては、多くの企業が利潤を追求しつつ、どのように利潤を獲得するかを意識した CSR への取り組みを行っており、企業の CSR は、利潤最大化行動と相反するものではない、とする位置づけが一般的である。また、経済学では外部性は資源の効率的配分を妨げる現象であるが、企業の利潤追求活動には、環境汚染や騒音、温暖化ガスの排出など、常に負の外部性が伴う可能性があり、CSR はこうした負の外部性を解消する役割を担う、との主張も存在する。負の外部性の解消に関しては、価格メカニズムを導入することによる外部性の内部化 、法による規制、社会規範による解消等が挙げられる（田島 2009）。田島（2009）は、CSR を社会規範とみなし、「企業活動が負の外部性をもたらす場合には、企業の置かれている社会関係の中から生じる『義務と期待』に応じた形で企業はその活動を律する必要がある。この社会関係から生じる『義務と期待』とが社会規範としての CSR の内実なのである」と主張し、第三者の立場に立った自己制御こそが CSR の本質である、と述べている。このように、経済学の理論を用いた CSR 研究も少しずつ増えてきているのが現状である。

4.2. 実証研究

首藤他（2006）によると、CSR と財務パフォーマンスの関係は、経営学の領域では企業の意思決定の重要なトピックスであり、CSR 活動が企業にもたらすコスト・ベネフィットに関して、すでに 1970 年代から米国を中心にかなりの研究の蓄積がある。だが、米国においても CSR の捉え方は多様であり、企業活動のコスト・ベネフィットに与える効果に対する見方もさまざまである。また、CSR の学術定義が未だ定まっておらず、定義が厳密でないこと

も、研究によって分析結果が異なる大きな要因の一つであると思われる。本節では、米国を中心とした海外及び国内の CSR と財務パフォーマンスの関係性についての先行実証研究を概観する。

4.2.1. CSR と財務パフォーマンスは負の関係

McGuire et al.（1988）の調査によると、CSR と財務パフォーマンスとの関係について、1970 年代の研究には、概ね正の関係性が得られていたが、1980 年代には懐疑的な研究も見られるという。CSR の財務パフォーマンスに対する効果について、否定的な見方をする先行研究には、CSR への取り組みによって、企業は余分なコストを負わされると捉えるものもある。実証研究では、Mahapatra（1984）及び Jaggi and Freedman（1992）が、環境経営または社会的責任と、財務パフォーマンスの間に負の関係性があると示唆している。Mahapatra（1984）は、6 つの産業の汚染管理への支出と平均市場収益を比較し、環境配慮と市場パフォーマンスは負の関係にあるとの結果を得た。Jaggi and Freedman（1992）は、環境汚染を抑制する行動と、財務パフォーマンス（当期純利益、ROE、ROA 他）及び市場パフォーマンス（株価収益率）の関係性について分析した研究である。ここでは 1973 年～1974 年度における、環境汚染に影響を与える紙及びパルプ産業の 13 企業の年次報告書を用いて、環境汚染指数を作成の上、相関検定を行った。結果、環境汚染を抑制する汚損特性（Pollution Performance）と財務パフォーマンス及び市場パフォーマンスに、負の相関があることが示唆された。また、大園（2011）は、連合総合生活開発研究所「企業の社会的責任に関するアンケート調査 2005」の 378 企業のクロスセクションデータを用いて実証分析を行い、CSR の取り組みと売上及び ROE については、有意な結果は得られなかったが、営業利益は、環境保全取り組みスコアに対して、負の関係にあるとの結果を得た。

4.2.2. CSR と財務パフォーマンスは関連がない

Ullmann（1985）は、社会的パフォーマンス及び社会性についての情報開示と、経済的パフォーマンスの関係性の実証分析に関する先行研究の調査を行った。その結果、研究によって結果はさまざまであり、社会的パフォーマンスと経済的パフォーマンスの間には、有意な関係は見られないとの結論を示している。そして、関係性が見られない主な理由として、1.モデルを導き出す理論の欠如、2.主要項目の不適切な定義づけ、3.利用可能な実証データの欠如を挙げ、問題提起を行った。Aupperle et al.（1985）も、経営者に対して実施した CSR

への取り組みに関する選択式のアンケート結果を CSR 変数、ROA を経済的パフォーマンス変数として、変数間の相関分析を行った。そして、リスク変数のコントロールの有無に関わらず、CSR と企業業績には関係性は見られないとの結果を得た。また、McWilliams and Siegel（2000）は、KLD 社が設定した CSR インデックスを用いて、CSR と財務パフォーマンスの関係性について実証分析を行った。結果、研究開発費をコントロールすると、CSR と業績には明確な関係性が見られないとし、コントロール変数の重要性を主張した。さらに Surroca et al.（2010）は、28 カ国 599 企業を含む 2002～2004 年の SiRi 社のデータベースを用いて実証分析を行い、CSR と財務パフォーマンスには直接的な関係性はなく、CSR への取り組みにより、イノベーションや人材開発、評判や企業文化などの見えざる資源（Intangible resources）が増量し、それらが財務パフォーマンスに正の影響を与えると主張した。

4.2.3. CSR と財務パフォーマンスは正の関係

加賀田（2008）によると、CSR と企業業績の関係について分析した結果は様々であり、両者の関係についての確証はないが、90 年代後半以降の分析では、CSR（環境対策含む）と企業業績は正の関係にあるとするものが多いという。Waddock and Graves（1997）は、良好な企業経営と企業の社会的パフォーマンスが正の関係であるとする理論に基づいて、企業の社会的パフォーマンスは、将来の経済的パフォーマンスと正の関係にあると主張し、実証分析でも正に有意な結果を出している。ここでは、説明変数として、Standard and Poors 500 社を対象に、KLD 社が作成した企業の社会的行動を図るインデックスを採用し、コントロール変数として、リスク、業種、規模の変数を使用している。また、中尾（2007）も、同様に Standard and Poors 500 社を対象にしたインデックスを説明変数として採用し、業種、規模をコントロール変数としてパネル回帰分析を行い、マルチステークホルダーのうち、主に顧客やサプライヤー、次いで従業員、環境に関する CSR マネジメントを推進することが、収益性以外の財務パフォーマンス向上に効果的であるとの結果を示している。

また、McGuire et al.（1988）は、1970 年以降の 30 年間に行われた、社会性（環境対策を含む）と財務パフォーマンスについて行われた 52 の実証研究について、総合的に解析した結果、財務パフォーマンス及び株式価値（株価収益）と環境を含む社会的パフォーマンスには、正の相関関係があり、さらに両者には相互補完的な因果関係も認められると示唆している。

さらに、McGuire et al.（1988）や首藤他（2006）は、CSR が直接好業績に結びつくのではなく、まずリスクを低下させ、それが結果的に好業績に繋がると主張する。また、加賀田（2005）も、環境経営と企業業績の関係について、環境経営に注力することは、注力しない場合に比べ、その後の高業績維持や業績低下のリスクを軽減する可能性が高いと示唆している。このように、CSR と企業パフォーマンスは正の関係にあるとする実証研究の中にも、さまざまな見方が存在するのが現状である（表 1 を参照）。

5. 本研究の意義と検証仮説

5.1. 本研究の意義と独自性

前節で述べたように、企業の CSR と財務パフォーマンスの関係性についての研究は、米国を中心とした海外の先行研究は数多く存在するものの、日本では先行研究が少なく、日本企業に関する実証分析はあまりなされていない。日本の企業研究の分野では、企業システムや経営理念、企業内組織制度や雇用制度が欧米と異なる企業が多いことから、日本型経営という概念が存在し、欧米型企業とは異なる性質をもつとの考えが根強い。そのため、今まであまりなされていなかった、日本企業のデータを用い、CSR と財務パフォーマンスの関係性について分析している点で、本研究は意義深いと考える。また、国内の主な類似先行研究には、首藤他（2006）、中尾（2007）、加賀田（2008）、大園（2011）などがあるが、いずれもデータ制約上の問題を含む。首藤他（2006）は、日本企業のデータを用いているが、サンプルデータが、SRI インデックスに採用される 200 社に限定されるため、データに偏りがある。また、SRI インデックスのポートフォリオを用いているため、各企業の CSR 評価と業績の関係性を詳細に分析できないという問題点がある。中尾（2007）は、データサンプルに日本企業の数が少なく、さらに世界の CSR 推進企業のみを抽出したデータを用いているため、サンプルに偏りがある。また、加賀田（2008）は、単年データを用いた実証分析であり、複数年に渡るパネルデータを用いた分析の必要性を指摘している。大園（2011）も同様に単年データを用いており、分析手法に限界がある。

本研究も十分とは言えない期間のデータであるが、4 年間のパネル分析を行っている点、世界的な CSR 推進企業のみならず、広く 1,000 社以上の国内上場企業の調査データを用いて

いる点において、意義があると思われる。具体的には、以下 2 つの独自性があると考え、分析を進める。

まず第 1 に、本節では日本企業を対象とした、2006 年～2009 年までの 4 年分のデータを用いて、中期的なパネル分析を行っている。パネルデータを用いた先行研究の蓄積が少ない日本企業を対象として、世界的な CSR 推進企業のみを集めたデータではなく、日本の 1,000 社以上の上場企業の CSR 調査情報を集めた、より普遍的なデータを用い、CSR と財務パフォーマンスの関係性についてパネル分析を実施することは、本研究の大きな独自性であると考える。

第 2 に、先行研究で度々議論される変数の不足について、パネル分析を行うことにより、ある程度コントロールすることが可能となる点が挙げられる。各個体の複数時点における観測値を持つというパネルデータの特性を利用すれば、個体内（固定効果モデル）または個体間（変量効果モデル）での観測されない異質性を統制し、説明変数と被説明変数の関係性を確認することができるためである。以上 2 つの観点より、本研究には独自性があり、研究を進める意義は大きいと考え、分析を進める。

5.2. 検証仮説

先行研究では、CSR と財務パフォーマンスの関係について、「正」「負」「関係性なし」など、実証研究によって結果はさまざまであった。ただ、4.1.で述べたように、RBV 理論及び、ステークホルダー理論に基づくと、ステークホルダーに配慮した CSR への取り組みは、企業の社会的側面や社会活動に関する、プラスのコーポレートレピュテーションの醸成といった「模倣困難な資源」を生み出し、財務パフォーマンスに正の効果を与えると考えられる。また、本稿で使用する東洋経済新報社の指標には、女性活用や環境配慮、社会貢献活動への取り組みの度合いを図る指標が含まれる。これらの指標は、企業イメージ向上との関連が強く、コーポレートレピュテ―ションの造成に寄与し、その結果、財務パフォーマンス向上に繋がると思われる。さらに、近年の先行研究でも、CSR と財務パフォーマンスの関係について、正の関係が認められるとするものが増えてきている。そこで本稿では、RBV 理論及び、ステークホルダー理論に基づき以下の仮説を立て、CSR と財務パフォーマンスの関係性について分析する。

仮説：CSR への取り組みと財務パフォーマンスは正の関係にある。

上記の通り RBV 理論に基づき、CSR への戦略的な取り組みによって、優秀な人的資源を獲得でき、コーポレートレピュテーションなどの「模倣困難な資源」が造成され、企業の持続的な競争優位に繋がり、結果、財務パフォーマンスの向上に寄与するとの仮説を立てる。また、ステークホルダー理論に基づき、株主、従業員、取引先、消費者（顧客）、地域社会の 1 次的ステークホルダーを狭義のステークホルダーとみなし、こうしたステークホルダーへの配慮を含む CSR への取り組みが、財務パフォーマンスの向上と正の関係にあると考え、上記の仮説を設定する。

6. 実証モデルと変数

6.1. 実証モデル

上記の仮説を検証するために、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」（2007-2010）の指標に倣い、本稿では「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」を CSR に含まれる要素と位置づけ、分析を進める。具体的には、CSR 評価の「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」項目（それぞれ AAA、AA、A、B、C の 5 段階評価）と、財務パフォーマンス（ROA、ROE）の関係性について、4 年間のデータを用いてパネルデータ分析を行う。分析モデルについては、回帰分析を用いた先行研究、中でも Waddock and Graves（1997）を参考に、以下の線形モデルを立ててパネルデータ分析を行う。

分析に際しては、先述の通り CSR 変数として、1,000 社以上の日本企業への CSR 調査結果をまとめた、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2007 年～2010 年（調査時期は 2006 年～2009 年）の 4 年間のパネルデータを使用した[12]。また、財務パフォーマンス変数及び、コントロール変数には、東洋経済新報社「会社四季報」より必要データを抽出した。データの詳細については、次節で述べる。

[12]本データは、2016 年時点で、2015 年度までのデータが公開されているが、各データは非常に高価で入手が困難なため、全データの入手は実現できなかった。ただ、入手したデータの 4 年という期間は、国内の他の先行研究と比較しても長く、サンプル数も 2,000 以上と十分であるため、このデータを用いた実証分析の希少性と意義は大きいと考える。

＜パネル分析モデル＞

$$Financiali,t = \alpha + \beta 1humanresourcei,t + \beta 2environmenti,t + \beta 3governancei,t + \beta 4societyi,t + \gamma 1riski,t + \gamma 2sizei,t + \gamma 3industrydi,t + \gamma 4yeardi,t + \varepsilon i,t$$

ここで *i* は個別企業を表し、クロスセクション方向の情報であり、*t* は時間を表し、時系列方向の情報を与える。β は説明変数を表し、γ はコントロール変数、ε は誤差項を表す。誤差項に関しては、二元配置誤差構成要素モデルを想定し、式は、$\varepsilon i,t = \mu i + \lambda t + vi,t$ となる。ここで μi は、観察不可能な経済主体独自の個別効果、λt は観察不可能な時間効果、vi,t は撹乱項を表す。変数の説明については、次項で述べる。

6.2. 被説明変数（財務パフォーマンス）

被説明変数である＜*Financial*＞には、多くの先行研究に倣い、財務パフォーマンス変数として、企業の収益効率を判定する指標としてよく用いられる、総資産利益率（ROA：営業利益÷期末資産総額）と自己資本利益率（ROE：当期利益÷株主資本総額）を用いる[13]。ROA については、分子に営業利益を用いる場合のほか、当期純利益を用いる場合もあるが、本稿では営業利益を採用する。当期純利益が営業外損益や特別損益を含むため、単純に複数期にまたがる経営成績を比較するのには不向きである一方、営業利益は、売上高から売上原価と販売費及び一般管理費を除いたものであり、より本業に焦点をあてた指標であるためである。

ROA も ROE も企業の収益性を見る指標であるが、ROA が資本及び負債を含めた企業全体の資産の経営効率を計る指標であるのに対し、ROE は株主から見た企業経営の効率性を計る指標であるという違いがある。本稿でも変数一覧に記載した通り、ROA は「営業利益÷総資産」で算出し、ROE は「当期純利益÷株主持分」で算出したデータを用いているため、結果にずれが出る可能性がある。先行研究でも、ROA を用いているもの、ROE を用いているもの、ROA と ROE の両方を用いているものと様々であり、どちらが財務パフォーマンスとしてより相応しいかの統一見解はない。本稿では、上記を踏まえ、ROA 及び ROE 両方の分析を行い、それぞれの結果を踏まえた上で解釈を行う。

[13] 財務パフォーマンス指標に株価を使った先行研究も存在するが、株価のほうがボラタイルなため、金融危機前後のデータを含む本研究では、株価データは採用しなかった。

6.3. 説明変数（CSR）

CSR はさまざまな要素を包括した概念である。そのため、各要素は財務パフォーマンスに対して、異なった影響を与えると筆者は考える。Waddock and Graves（1997）ほか、多くの先行研究は、CSR 変数を 1 変数で表しているが、本稿では、東洋経済新報社（2006～2009）の指標に基づき、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の 4 変数を CSR 変数として扱う。予想される符号は、全て正である。

＜*humanresource*＞

CSR のうち、「人材活用」分野の評価指数（AAA、AA、A、B、C の 5 段階格付け）を用いる。この分野は、24 項目のアンケート調査結果を元に、格付けを行っている[14]（詳細は表 2 を参照）。

＜*environment*＞

CSR のうち、「環境」分野の評価指数（AAA、AA、A、B、C の 5 段階格付け）を用いる。この分野は、21 項目のアンケート調査結果を元に、格付けを行っている[15]（詳細は表 2 を参照）。

＜*governance*＞

先行研究では、法令順守を CSR に含むか否かは、意見の分かれるところである。例えば、高田（1989）は、法的責任は他律的に与えられるもので、自律性・自発性が本質的要素である社会的責任にはあたらないとしているのに対し、森本（1994）は、他律的・強制的であるがゆえに受動的・消極的に従うのではなく、最低遵守すべき社会規範としての法を能動的・主体的に実践するという意味で、法的責任は CSR に含まれると位置づけている。本稿では、森本（1994）の定義に倣い、法令順守を含む「企業統治」も CSR に含まれるとみなす「企業統治」分野の評価指数（AAA、AA、A、B、C の 5 段階格付け）は、21 項目のアンケート調査結果を元に、格付けを行っている[16]（詳細は表 2 を参照）。

---

[14]人材活用分野の評価については、24 の評価項目のうち、2 及び 4 以外の項目は、数値が大きいまたは、有／無の場合は、有とする方を高評価とし、2 及び 4 については、数値が小さい方を高評価とする。

[15]環境分野の評価については、21 の評価項目のうち、18 及び 19 以外の項目は、数値が大きい、担当・把握・公開領域が広い、または、有／無の場合は、有とする方を高評価とし、18 及び 19 については、無の方を高評価とする。

[16]企業統治分野の評価については、21 の評価項目のうち、10～12 以外の項目は、数値が大きい、状況が良好、担当・公開領域が広い、または、有／無の場合は、有とする方を高評価とし、10～12 については、無の方を高評価とする。

＜*society*＞

CSR のうち、「社会性」分野の評価指数（AAA、AA、A、B、C の 5 段階格付け）を用いる。この分野は、下記 19 項目のアンケート調査結果を元に、格付けを行っている[17]（詳細は表 2 を参照）。

6.4. コントロール変数

本稿と同様に CSR と財務パフォーマンスの関係について、回帰分析を行っている Waddock and Graves（1997）や McWilliams and Siegel（2000）などの先行研究を参考に、「リスク」「企業規模」「業種」「年」をコントロール変数として採用する。

＜*risk*＞

McWilliams and Siegel（2000）は、財務パフォーマンスの回帰分析にあたり、コントロール変数として、「リスク」を加える必要性を示唆している。本稿でも、リスクを軽減することで、企業の安定経営を実現し、財務パフォーマンスと正の関係にあると考える。「リスク」の代理変数としては、McWilliams and Siegel（2000）を参考に、企業の安定性を計る指標である、有利子負債比率（D／E レシオ）を用いる。「有利子負債÷株主資本」で算出しており、予想される符号は負である。

＜*size*＞

「企業規模」の代理変数には、従業員数を用いる。企業規模が大きくなると、生産量の増大に伴い、原材料や労働力に必要なコストが減少し、効率的な生産を実現し、収益率が向上するため、財務パフォーマンスと正の関係にあると考える。また、阿部（2009）によると、企業規模の代理変数には、従業員数以外に、主に売上高が先行研究で採用されているが、従業員数は売上高ほど景気の影響に大きく左右されないという利点がある。本稿でも、Waddock and Graves（1997）や阿部（2009）などの先行研究を参考に、従業員数を「企業規模」の代理変数として採用する。予想される符号は正である。

＜*industryd*＞

「業種」をコントロールする必要性も、Waddock and Graves（1997）や McWilliams and Siegel（2000）などの先行研究によって示唆されている。産業構造によって、収益性も大きく異なるため、業種をコントロールすることは、非常に重要であると思われる。本稿では、

[17] 社会性分野の評価については、19 の評価項目すべてについて、数値が大きい、状況が良好、または、有／無の場合は、有とする方を高評価とする。

「会社四季報」の 29 の業種分類をベースに、類似の業種を統合し、15 の業種ダミー変数[18]を作成し、分析に用いる。

7. データ

7.1. 使用データ

本稿では CSR データとして、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2007 年～2010 年（調査時期は 2006 年～2009 年の 7 月～9 月）の 4 年間のデータを使用した。また、財務パフォーマンスデータ（ROA、ROE）、コントロール変数データ（有利子負債比率、従業員数、業種）は、東洋経済新報社「会社四季報」2007 年～2010 年（調査時期は 2006 年度～2009 年度）に記載されている企業データを使用した。CSR データとして、上記データを使用したのは、以下のような理由からである。

1. 複数年に渡って、毎年 1,000 社以上の様々な業種の日本企業の CSR 取り組み状況を調査し、格付けを行った、唯一の入手可能なデータである。
2. CSR 推進企業のみの情報をまとめたものではなく、全上場企業に調査票を送り、回答のあったものを取りまとめているため、サンプルの偏りが少ない。
3. 「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」と、CSR の分野毎にデータが別れており、CSR の分野別に財務パフォーマンスに与える影響の違いを分析することができる。
4. 4 年間評価項目があまり変わっていない。

7.2. 対象企業

東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2007 年～2010 年データには、上場企業及び、主要非上場企業が含まれるが、本データに掲載の非上場企業については、ROA、ROE、有利子負債比率が不明のため、分析対象から除いている。本稿では、上場企業データのみを使用している。さらに、財務諸表が特殊で[19]、一般事業会社との比較が困難であるとの理由から、銀行業・

[18]具体的な業種分類は表 2 を参照。
[19] たとえば、財務諸表の貸借対照表上、一般事業会社では「資産」として扱う預金は、金融機関では「負債」として扱う。そのため、有利子負債比率も金融機関の場合、一般事業会社

証券業・保険業・その他金融業を除いた上で、分析を行っている。また、4 年連続したデータがない企業データを含めた unbalanced data と、4 年連続したデータがある企業のみに絞った balanced data の、それぞれを用いて分析を行うため、1〜3 年分のみのデータしかない企業（4 年連続したデータがない企業）も、分析対象として残している。balanced data に絞って分析を行ったほうが、説明力は高くなるが、4 年連続したデータのある企業のみを分析対象とすると、ある程度整備された経営基盤をもち、アンケートに毎年きちんと回答する優良企業に偏ってしまう可能性が生じる恐れがあるため、このように設計した。欠損データを含む企業を分析対象として残すことで、サンプルの偏りを最小限に留める。

8. 分析結果と結果の解釈

8.1. 基本統計量と相関

推計データの基本統計量については、表 3〜表 4 に明記した。業種分類については表 3 を参照されたい。相関係数はもっとも数値の高い CSR 変数間で 0.45〜0.61 程度であった。念のため、最も相関係数の高い「環境」及び「社会性」変数のいずれかを落として分析を行ったが、どちらの変数を落とした場合も、符号に変化はなく、t 値も大きく変化していないことから、多重共線性の問題はないと判断し、分析を進める。

8.2. パネル分析結果

パネルデータ分析に際しては、F 検定、hausman 検定、Breusch and Pagan 検定を行い、プーリング回帰モデル、変量効果モデル、固定効果モデルのどのモデルを採択するか検定を行った。結果、財務パフォーマンス指標に ROA を用いたもの及び ROE を用いたものともに、プーリング回帰モデル＜変量効果モデル＜固定効果モデルとの序列となり、固定効果モデルが採択された。また、年ダミーを変数として追加する二元配置固定効果モデルと、年ダミーを入れない、一元配置固定効果モデルについても F 検定を行い、一元配置固定効

より高くなる傾向にある。また、損益計算書で見ると、銀行には「営業利益」が存在しないという違いもある。さらに、銀行法で自己資本比率の基準が定められているなど、様々な規制がある。

果モデル＜二元配置固定効果モデルとなり、いずれも二元配置固定効果モデル（推計モデル 2、4）が最終的に採択された。詳細は、表 5、6 を参照されたい。

財務パフォーマンス（ROA）を用いた分析結果（表 5 を参照）では、unbalanced data を用いた分析の場合、CSR 変数のうち、「人材活用」の項目のみが、有意水準 5%で財務パフォーマンス（ROA）と正の関係にあるとの結果を得た。また、4 年連続したデータのある企業のみに限定した balanced data を用いた分析では、「社会性」の項目のみが、有意水準 10%で、財務パフォーマンス（ROA）対して、正の関係にあるとの結果を得た。

4 年間のデータセット（balanced data）がそろった企業に絞った場合のみ、「社会性」の項目と財務パフォーマンスの正の関係が伺えた。一方、年によってデータが欠損している幅広い企業のデータ（unbalanced data）を用いた分析では、「人材活用」への注力が財務パフォーマンス（ROA）と正の関係にあるとの結果を得た。決定係数を見ると、unbalanced data よりも balanced データの方が高く、こちらの方がモデルの当てはまりがよいといえる。その他の CSR 変数については、年ダミーを入れた二元配置固定効果モデルでは、いずれも有意な結果が得られなかった[20]。

財務パフォーマンス（ROE）を用いた分析（表 6 を参照）では、unbalanced data、balanced data ともに「人材活用」が、有意水準 10%で財務パフォーマンス（ROE）と正の関係性にあるとの結果が得られた。財務パフォーマンス（ROE）を用いた分析と同様、決定係数は balanced データの方が高く、こちらの方がモデルの当てはまりがよいといえる。その他の CSR 変数については、有意な結果が得られなかった[21]。

8.3. 分析結果の解釈

以上より、「人材活用」への取り組みが、財務パフォーマンス（ROA、ROE）、「社会性」への取り組みが財務パフォーマンス（ROA）に対し、正に有意な結果を得た一方で、検定の結果採択された二元配置固定効果モデルでは、「環境」「企業統治」の項目は、財務パフォーマンス（ROA、ROE）に対し、有意ではない結果となった。よって仮説は、部分的にしか支持されなかったといえる。以下、各項目について、結果の解釈と筆者の考察を述べる。

[20]年をコントロールしない、一元配置固定効果モデルでは、説明変数のうち「人材活用」「環境」「社会性」の項目が、正の関係との結果を得た。
[21]年をコントロールしない、一元配置固定効果モデルでは、説明変数のうち「人材活用」「環境」の項目が、正の関係との結果を得た。

「人材活用」への取り組みについては、各要素をコントロールしても、財務パフォーマンス（ROA、ROE）と正の関係にあることが示唆された。この結果から、社内の人的リソースを最大限に活用することは、企業にとって非常に重要であることが示唆される。また、年ダミーを投入しても、有意な結果を得られたことから、「人材活用」への注力は、短期的な景気変動に左右されづらい、経営戦略の中核に位置づける取り組みとして、実施されている現状が伺える。さらに、企業全体の資産の経営効率（ROA）と、株主から見た企業経営の効率性（ROE）の両方に対して、正の関係性を示していることから、「人材活用」への取り組みは、企業経営及び株式評価の両方に対して、好影響を与え得ると思われる。

一方、「社会性」への注力は、4 年間のデータセット（balanced data）がそろった企業に絞った場合のみ、財務パフォーマンス（ROA）に対し、正の関係が伺えたことから、毎年調査に協力する体力のある、整備された組織基盤を持つ企業については、「社会性」への注力と財務パフォーマンス（ROA）が正の関係性にある現状が伺えた。

また、「環境」の項目については、財務パフォーマンス（ROA、ROE）に対し、有意でない結果を得たことから、財務パフォーマンスは、景気などの経済的外部要因の影響を強く受けるため、年のショックを取り除くと、「環境」への注力と財務パフォーマンスの関係性は有意でない現状が示唆された。「人材活用」への取り組みが、景気停滞期にも継続されやすいのに対し、「環境」への取り組みは、設備導入などのコストがかかるため、景気減速期には、削減されやすく、経済状況によって、取り組みに変動が見られる現状が推察される。

さらに、2009 年ダミーと 2010 年ダミーが、1%水準で財務パフォーマンスに対し、負に有意な関係であるとの結果を得たことや、年ダミーを含まない一元配置固定効果モデルではなく、年ダミーを含む二元配置固定効果モデルが採択されたことからも、CSR と企業業績についての実証分析を行う際には、財務パフォーマンスの変動に大きく影響しやすい「年」をコントロールすることの重要性が伺えた。分析結果からも、リーマンショックがあった 2008 年の翌年（2009 年）、翌々年（2010 年）は、財務パフォーマンスが低下傾向にあり、2009 年の方が、2010 年よりも約 2.5 倍係数が大きく、財務パフォーマンスと負の関係性にあるとの結果を得ている。

加えて、先行研究でも、CSR と財務パフォーマンスの実証分析を行う際に、コントロール変数として、「リスク（D/E レシオ：有利子負債率）」を入れることの重要性を説くものが複数あるが、今回の結果でも、「リスク」は、全て 1%有意水準で負の影響を与えるとの結果を得た。やはり分析にあたり、この変数を加えることは重要であるといえる。

最後に、本稿の仮説の理論的基盤となっている、RVB 理論及びステークホルダー理論に基づいて、結果を鑑みる。RBV 理論では「企業は自社のもつ経営資源を構築・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（Barney 1991）」とされているが、「人材」はまさに企業の大きな経営資源であり、その「人材」を活用する施策は、企業のパフォーマンス向上と強く関係している現状が伺えた。また、ステークホルダー理論基づき、「企業活動の評価が市場と社会を通じて、企業経営に多大な影響を及ぼすようになり、企業パフォーマンスに無視できない影響を与えつつある（首藤他 2006）」と考えると、「人材活用」や「社会性」への取り組みについては、株主のみならず消費者や社会からも評価され、企業価値向上に繋がっていると推察される。

9. 結論・インプリケーションと今後の課題

9.1. 結論

CSR 活動への取り組みと財務パフォーマンスに関する実証分析の結果と現在の社会・経済情勢から、以下の点が推察される。

1. パネルデータ分析結果から、CSR のうち、「人材活用」への取り組みは、年のショックをコントロールしても、財務パフォーマンスと正の関係にあることが示唆された。この結果からも、人材活用分野への注力は、ROA や ROE などの財務パフォーマンスと正の関係にあることが伺える。CSR をめぐる議論では、近年財務パフォーマンスと正の関係にあるとの主張が主流となりつつあるが、今回の結果は、部分的にそれを裏付けるものとなった。

2. 「人材活用」への注力は、短期的な景気変動に左右されづらい、経営戦略の中核に位置づける取り組みとして、実施されている現状が伺える。人材活用分野への注力は、優秀な人材の獲得や育成に繋がり、企業の競争力強化の一助となるため、社会的責任としてだけではなく、企業の競争優位に繋げる戦略的な取り組みと位置づけ、注力しているのではないか。

3. 「社会性」への注力は、4 年間のデータセット（balanced data）がそろった企業に絞った場合のみ、財務パフォーマンス（ROA）に対し、正の関係が伺えたことから、毎年調査に協力

する体力のある、整備された組織基盤を持つ企業に限定すると、「社会性」への注力と財務パフォーマンス（ROA）が正の関係性にあると伺えた。一方、unbalanced data を用いた分析では、「社会性」が有意な結果を得なかったことから、データの設計によって、得られる結果が異なる場合もあるため、様々なデータセットの検討及び比較が重要であることが示唆された。

4. 「環境」の項目については、年のショックをコントロールすると、有意な結果が得られなかった。リーマンショック前後を含む 2007 年～2010 年のデータを用いたため、景気の変動が財務パフォーマンスに強く影響している。8.3 でも述べたが、「環境」への取り組みは、設備導入などのコストがかかるため、景気減速期には、削減されやすく、経済状況によって、取り組みに変動が見られる現状が伺える。

5. 「企業統治」の項目については、いずれの分析でも有意な結果は得られなかった。先行研究でも CSR に企業統治を含むかについては議論があり、企業統治は CSR に含まれると主張する森本（1994）も、「最低順守すべき社会規範としての法を能動的・主体的に実践するという意味で、そこに自主性を見出し得るとして、CSR の基本的内容として法的責任を位置づけている」としている。つまり企業統治の分野の CSR は、企業として最低限順守すべきことを自発的に実施する行動であり、それによって財務パフォーマンスと直接的に正の関係を得るものではないと思われる。ただ、企業リスク軽減への効果などを通して、企業経営に正の影響を与える可能性も予想されるため、さらなる分析が必要と思われる。

6. パネルデータ分析で有意な結果が得られたことから、CSR と財務パフォーマンスの実証分析を行う際は、コントロール変数として、「リスク（D/E レシオ：有利子負債率）」と「年ダミー」を加えることが重要であるといえる。Waddock and Graves(1997)でも、経営のリスク耐性は、初期投資コストがかかるが、長期的に見ると節約になる廃棄物削減への取り組みや、環境配慮など、社会への還元に繋がる CSR 活動に取り組む姿勢に対し、影響を与え得ると述べ、「リスク」をコントロール変数に加えることの重要性を示唆している。他にも、このように財務パフォーマンスを決める要因となる変数が、複数存在する可能性があるため、説明変数及び、コントロール変数の選定には、さらなる検討が必要である。

9.2. インプリケーションと今後の課題

以上のように本研究を通して、日本の上場企業の CSR への取り組みのうち、「人材活用」「社会性」分野への取り組みが、財務パフォーマンスと正の関係にあることが示唆された。現在、RBV 理論やステークホルダー理論など、経営学を中心に発展してきた理論を背景に、CSR 活動への取り組みは企業価値を向上させるとの認識が、日本企業にも定着しつつあるが、具体的にどのような便益をもたらすかを実証した研究は未だ少ない。CSR への取り組みが財務パフォーマンスと正の関係にあることが実証されれば、社員や経営陣のコンセンサスも得やすくなり、CSR 活動を経営戦略の中枢に位置づけて推進しやすくなる。

CSR への取り組みを促進するためにも、さらなる実証研究の積み重ねが求められると筆者は考える。また企業側もこうした研究が企業に便益をもたらすことを認識し、CSR 関連の情報公開と、研究分野へのデータ提供を積極的に行ってほしい。産学が連携して研究を進めれば、CSR と企業パフォーマンスに関する研究は、さらに精緻で有効な結果を出せると思われる。

今後の課題としては、大きく以下の 6 つが挙げられる。1 つ目は、変数の選択である。本研究では、財務パフォーマンス指標として ROA と ROE、リスクのコントロール変数として、有利子負債比率（D／E レシオ）、規模のコントロール変数として、従業員数を採用したが、選択する変数によって結果が異なるため、より適切な収益性指標とコントロール変数を工夫する必要がある。規模の代理変数として、ROA では資本金、ROE では売上高を用いる分析も検討したい。また、CSR 変数についても、研究によって異なり、統一的な見解がないため、さらなる検討が必要である。さらに、財務パフォーマンスを決める要因はさまざまのため、説明変数が CSR 変数のみでよいのかについても、検討すべきであろう。

2 つ目は、CSR 変数の与える効果が、業種間で異なる可能性があるため、業種毎に分けて推計を行う方法の検討である。今回の分析では、業種ダミーを入れて、全業種を 1 つのモデルで推計しているが、業種毎に構造が異なる可能性がある。今後は、交差項などを用いて、業種間で異なる推計を行うことも検討したい。

3 つ目は、分析に用いたデータの期間が 2007～2010 年の 4 年分と短く、中長期的な影響を分析するには、十分な長さとはいえない点である。ようやく日本もここ数年で、CSR 関連のデータが徐々に整備されてきており、今後はさらに長期間のデータを用いた分析が求められる。

4つ目は、分析手法についてである。今回の分析では、十分に内生性バイヤスが取り除かれているとは言えない。本稿では、データの制約上、変数間の相関係数を確認し、問題ないとして分析を進めたが、より精緻な分析を行うためには、操作変数法などを用いて、因果関係を明確にする分析が望まれる。

5つ目は、因果関係のメカニズムについて明確にするための、さらなる分析の必要性についてである。CSRの拡充が、『コーポレートレピュテーションなどの「模倣困難な資源」』を通じて、財務パフォーマンスを高めるとするならば、ROAやROEが上昇する前に、その企業の市場シェア、あるいは同種事業社内での相対的売上高比率が高まっているはずである。それを定量的に実証できれば、このメカニズムの存在をより明確に示唆することができると思われるため、今後の課題とし、さらなる分析を検討したい。

6つ目は、今回用いたCSR変数の数値が、東洋経済新報社1社のCSR評価データに基づいている点である。今後は、CSR活動に関する複数の調査やランキングを利用するなど、より偏りの少ないデータを用いた方法を試みる必要がある。こうした課題を解決し、今後さらなる有効な提言を目指したい。

表 1. CSR と財務パフォーマンスの関係についての先行研究一覧

正の関係	関係なし	負の関係
McGuire et al.(1988) 社会性(環境対策を含む)と財務パフォーマンスに関する先行実証研究のサーベイを行った結果、財務パフォーマンスと環境を含む社会的パフォーマンスには、正の関係性がある。また、両者には相互補完的な因果関係も認められる	Aupperle et al.（1985） リスク変数のコントロールの有無に関わらず、CSRと企業業績に有意な関係性は認められない 【CSR関連指標】 CSRへの取り組みに関するアンケート結果（社会的活動への取組みや意識、CSR委員会の設置など） 【財務パフォーマンス指標】 ROA	Mahapatra（1984） 環境経営と、財務パフォーマンスには負の関係性がある 【CSR関連指標】 6つの産業の汚染管理への支出 【財務パフォーマンス指標】 平均市場収益
Waddock and Graves（1997） 企業の社会的パフォーマンスと、将来の経済的パフォーマンスには正の関係性がある 【CSR関連指標】 KLD社が作成したCSRインデックス 【財務パフォーマンス指標】 ROA、 ROE、 純利益率(Return on sales)	Ullman(1985) 社会的パフォーマンス及びその情報開示と、経済的パフォーマンスの関係について、先行実証研究のサーベイを行った結果、社会的パフォーマンスと経済的パフォーマンスの間には、有意な関係性は認められない	Jaggi and Freedman（1992） 環境汚染対策と、財務パフォーマンスには負の関係性がある 【CSR関連指標】 CEP汚損特性（Pollution Performance）インデックス 【財務パフォーマンス指標】 当期純利益、ROE、ROA、株価収益率
加賀田(2005) 環境経営に注力することは、注力しない場合に比べ、その後の高業績維持や業績低下のリスクを軽減する可能性が高い 【CSR関連指標】 日経環境経営度調査スコア 【財務パフォーマンス指標】 成長性(4年間移動平均売上高伸び率)、収益性(使用総資産経常利益率)	McWilliams and Siegel（2000） 研究開発費をコントロールすると、CSRと業績には明確な関係性は認められない 【CSR関連指標】 KLD社が作成したCSRインデックス 【財務パフォーマンス指標】 会計利益（accounting profit）	大園(2011) 営業利益と、環境保全取り組みスコアには、負の関係性がある 【CSR関連指標】 法令遵守、環境保全、社会に向けた情報開示、労働の質改善 【財務パフォーマンス指標】 売上高、営業利益、ROE
首藤他(2006) CSR企業は低リスク・高収益のパフォーマンスを実現 【CSR関連指標】 ダウ・ジョーンズ社のDISI、FTSE社のFTSE4Good、エティベル社のESI、モーニング・スター社のMS-SRIの4インデックス評価 【財務パフォーマンス指標】 ROA、ROE	加賀田(2008) 短期間(1年後の業績)では、CSRへの取り組みが業績に結びつく結果は得られなかった 【CSR関連指標】 東洋経済新報社が作成したCSR企業総覧2006のCSR評価 【財務パフォーマンス】 売上高経常利益率	
中尾(2007) 主に顧客やサプライヤー、次いで従業員、環境に関するCSRマネジメントの推進が、収益性以外の財務パフォーマンス向上に効果的 【CSR関連指標】 KLD社が作成したCSRインデックス 【財務パフォーマンス指標】 スタンダード・アンド・プアーズ社が作成した収益性、成長性、安全性指標	Surroca et al.(2010) CSRと企業業績に直接的な関係はない。無形資産(Intangible resources)を介して、間接的に関係している 【CSR関連指標】SiRi社のCorporate Responsibility Performance レーティング 【財務パフォーマンス指標】 cash-flow-to-revenues レシオ	
首藤・竹原(2007) CSR活動に関心の高い企業は成長性や企業評価の面で優良なパフォーマンスを示している 【CSR関連指標】 パブリックリソースセンターが作成した企業の社会性に関する調査のガバナンス／アカウンタビリティ項目 【財務パフォーマンス指標】 ROA、ROE		

出所：先行研究をもとに筆者作成

表 2. 変数一覧

変数名		指標	指標の説明
被説明変数	財務パフォーマンス	ROE，ROA	ROEは当期純利益÷株主持分，ROAは営業利益÷総資産で算出
説明変数	人材活用	以下24質問項目をベースとした1～5（C，B，A，AA，AAA）の5段階評価	※2及び4以外の項目は，数値が大きいまたは，有／無の場合は，有とする方を高評価とする．2及び4については，数値が小さい方を高評価とする．
		1．女性社員比率	各項男女合計中の女性の比率（小数第2位を四捨五入）
		2．離職者状況	単体ベース正社員のみ，定年退職者を除く．時期は1.今年度中，2.前年度中，3.他で分類し算出．※評価方法詳細は非公開
		3．50～59歳割合	男女別および合計の「年齢階層別社員数」より算出
		4．残業時間	従業員1 人当たりの「月平均残業時間」
		5．女性管理職比率	「管理職」における女性の比率．「管理職」とは「部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者」を指し，「部長職以上」を含み，「役員」を除く．ただし，各社ごとに基準が異なるケースがあり，その場合は会社基準に準ずる
		6．女性部長職以上比率	「部長職以上」における女性の比率．「役員」を除く
		7．女性役員の有無	「役員」における女性の有無．「役員」は，取締役・監査役および執行役員，執行役の合計
		8．女性活用部署	女性活用を目的とした専任組織の有無
		9．障害者雇用率（実績）	該当者数（実人数）に基づいた障害者雇用率．雇用率は「障害者の雇用の促進等に関する法律」における「法定雇用率」の算出方法に準拠
		10．障害者雇用率の目標値	上記「障害者雇用率」についての中長期的な目標値
		11．有給休暇取得率	実際に従業員が取得した有給休暇の取得率（小数第1位まで）．全従業員平均ベース
		12．産休期間	産前・産後別の期間数
		13．産休取得者	取得者人数．制度取得開始時点ベースで人数をカウント
		14．育児休職取得者	取得者人数．制度取得開始時点ベースで人数をカウント
		15．男性の育児休職取得者	取得者人数．制度取得開始時点ベースで人数をカウント
		16．介護休職取得者	取得者人数．制度取得開始時点ベースで人数をカウント
		17．事業内託児施設の有無	該当施設の有無
		18．育児サービス費用補助	該当サービスの有無
		19．出産等で退職した社員の再雇用制度の有無	該当制度の有無
		20．ユニークな両立支援制度	該当制度の有無
		21．勤務形態の柔軟化に関する諸制度	該当制度の有無
		22．従業員のインセンティブを高めるための諸制度	該当制度の有無
		23．労働災害度数率	「労働災害度数率」＝休業災害被災者数／延べ労働時間数×1,000,000
		24．新卒入社者の定着度	新卒入社者の入社3年後の在籍者率（学歴問わず全員）
	環境	以下21質問項目をベースとした1～5（C，B，A，AA，AAA）の5 段階評価	※18及び19以外の項目は，数値が大きい，担当・把握・公開領域が広い，または，有／無の場合は，有とする方を高評価とする．18及び19については，無の方を高評価とする．
		1．環境担当部署の有無	原則，全社の環境対策を統轄する部署の有無
		2．環境担当役員の有無	環境対策を担当する役員の有無
		3．同役員の担当職域	上記役員の担当業務のうち，環境対策関連業務の占める比率
		4．環境方針文書の有無	環境方針の文書化の有無．環境報告書が代表的だが形態は問わず．公開されているものに限定
		5．同文書の第三者関与	上記文書・報告書の第三者意見など第三者の関与の有無
		6．環境会計の有無	環境会計の作成の有無
		7．同会計における費用と効果の把握状況	環境会計に関して，その費用・効果の金額把握の有無
		8．同会計の公開状況	環境会計の公開の有無
		9．環境監査	環境監査の実施の有無
		10．ISO14001取得体制	EMS（環境マネジメントシステム）の構築についての内容
		11．ISO14001取得率（国内）	国内事業所における，ISO14001 の認証取得事業所割合
		12．ISO14001取得率（海外）	海外事業所における，ISO14001 の認証取得事業所割合

表 2. 変数一覧つづき

	変数名	指標	指標の説明
説明変数	環境	13. グリーン購入体制	部品・材料だけではなくサービス等も含む．1. GPN ガイドラインにのっとって実施，2.自社独自指針にのっとって実施，3. 行っていないの回答を元に評価（1.2.が有，3.が無に相当）
		14. 事務用品等のグリーン購入比率	年度中に購入した事務用品等のうち，「エコマーク」「グリーン購入法」などに適合している製品の割合
		15. グリーン調達体制	1．包括的なガイドラインを定め実施，2.部分的なガイドラインを定め実施，3．行っていない，4.業態として必要なしの回答を元に評価（1．2.が有，3.が無，4．が該当なしに相当）
		16. 環境ラベリング	1.エコマークなど第三者審査を受けた環境ラベル実施，2.自社独自基準による環境ラベル実施，3. ISO14020 でのタイプⅢ型環境ラベル実施，4.特になしの回答を元に評価
		17. 土壌・地下水の汚染状況把握	事業所敷地内等における土壌・地下水等の汚染状況についての数量的な把握の有無
		18. 環境関連法令違反の有無	原則, 単体ベースの件数. CSR 報告書･環境報告書等における情報開示ベースで記載がある場合は, それに準じた違反の有無
		19. 環境問題を引き起こす事故・汚染の有無	自然環境を汚染する危険性のある事業の有無
		20. CO2 排出量等削減への中期計画の有無	CO2 排出量等削減に対し，それぞれ目標と実績を具体的な数値，設定・範囲などとあわせて記載　※記載の有無で評価
		21. 環境対策関連の表彰歴	環境対策分野における表彰歴の有無
	企業統治	以下21質問項目をベースとした1～5（C，B，A，AA，AAA）の5 段階評価	※10～12以外の項目は，数値が大きい，状況が良好，担当・公開領域が広い，または，有／無の場合は，有とする方を高評価とする．10～12については，無の方を高評価とする．
		1．CSR担当部署の有無	原則，全社のCSR全般を統轄する部署の有無
		2．CSR担当役員の有無	CSR全般を担当する役員の有無
		3．同役員の担当職域	上記役員の担当業務のうち，CSR関連業務の占める比率
		4．CSR方針の有無	CSR 方針の文書化の有無．「CSR 報告書」「サステナビリティ報告書」などとされるものが該当
		5．IR担当部署	IR の担当部署の有無
		6．法令順守関連部署	法令順守に関する部署の有無
		7．国際的なCSR行動基準	CSR 活動や報告書作成でのISO26000 の活用の有無
		8．内部告発窓口設置	窓口設置の有無
		9．内部告発者の権利保護に関する規定制定	規定制定の有無
		10．公正取引委員会など関連官庁からの排除勧告	公正取引委員会など関係官庁からの排除勧告件数．※評価方法の詳細は非公開
		11．不祥事などによる操業・営業停止	不祥事などによる操業・営業停止件数．※評価方法の詳細は非公開
		12．コンプライアンスに関わる事故・事件での刑事告発	コンプライアンスに関わる事件・事故による法令違反の刑事告発件数．　※評価方法の詳細は非公開
		13．内部統制システム構築への基本方針の有無	会社法および日本版SOX 法に対応した内部統制システム構築への基本方針の有無
		14．内部統制委員会の有無	管理と評価の責任者などで構成する内部統制委員会の有無
		15．情報システムに関するセキュリティポリシーの有無	情報システムに関するセキュリティポリシー制定の有無
		16．情報システムのセキュリティに関する内部監査状況	情報システムのセキュリティに関する監査状況について，内部監査の実施の有無
		17．情報システムのセキュリティに関する外部監査状況	情報システムのセキュリティに関する監査状況について，外部監査の実施の有無
		18．プライバシーポリシーの有無	プライバシーポリシーの制定の有無
		19．リスクマネジメント・クライシスマネジメントの状況	リスクが発現しないようにするためにリスクを管理する，リスクマネジメントと，重大なリスクが発現した場合の損失を最小限に抑えるように対応する，クライシスマネジメントについて，整備体制を組織化及びマニュアル化しているか
		20．企業倫理方針の文書化	企業の倫理方針の文書化の有無
		21．倫理行動規定・規範・マニュアルの有無	具体的に社員がとるべき行動を決めた倫理行動規定や規範，マニュアルの有無

表 2. 変数一覧つづき

	変数名	指標	指標の説明
	社会性	以下19質問項目をベースとした1～5（C，B，A，AA，AAA）の5 段階評価	※19の評価項目すべてについて，数値が大きい，状況が良好，または，有／無の場合は，有とする方を高評価とする．
		1．消費者対応部署の有無	消費者への対応を統轄する部署の有無
		2．社会貢献担当部署の有無	消費者への対応を担当する役員の有無
		3．商品・サービスの安全性・安全体制に関する部署の有無	商品等の安全性に関する部署の有無
		4．社会貢献活動支出額	社会貢献活動支出額の定義は，1．寄付金総額，2．その他社会貢献を目的とした各種事業への支出額」の合計
		5．NPO・NGO等との連携	NPO・NGO等との連携の有無
		6．SRI・エコファンド等への採用状況	SRI ファンド，エコファンドの組み入れ銘柄への選定の有無（把握している範囲内で）
		7．消費者からのクレーム等への対応マニュアルの有無	消費者からのクレーム情報の対応・体制についての対応マニュアルの有無
		8．同クレームにかかわるデータベースの有無	消費者からのクレーム情報の対応・体制について，クレームのデータベースの有無
		9．ISO9000Sの国内取得状況	国内事業におけるISO9000 シリーズの認証取得割合
		10．ISO9000Sの海外取得状況	海外事業におけるISO9000 シリーズの認証取得割合
		11．ISO9000S以外の品質管理体制	ISO9000シリーズ以外の認証取得または独自の品質管理体制の有無
		12．地域社会参加活動実績	地域社会参加活動実績の有無
		13．教育・学術支援活動実績	教育・学術支援活動実績の有無
		14．文化・芸術・スポーツ活動実績	文化・芸術・スポーツ活動実績の有無
		15．国際交流活動実績	国際交流活動実績の有無
		16．CSR調達への取り組み状況	CSR 調達とは，環境対策を含め，人権･雇用，法令順守，倫理，安全･衛生などCSR 全般を調達基準とした調達行動規範を指し，その取り組みの有無
		17．ボランティア休暇	ボランティア休暇制度の有無と利用者数
		18．ボランティア休職	ボランティア休職制度の有無と利用者数
		19．マッチング・ギフト	マッチング・ギフトの会社支出額を100 万円単位で表記
コントロール変数	リスク（d/e）	D/Eレシオ	有利子負債÷株主資本で算出
	規模（従業員数）	連結従業員数	
	年次	2007年～2010年の各年	※2008年をベースダミーとする
	業種ダミー	東洋経済CSR企業総覧データの下記業種区分に基づき分類	※銀行業・証券業・保険業・その他金融業を除く
	水産・農林ダミー	水産・農林業	
	鉱業・建設ダミー	鉱業，建設業	
	食料品ダミー	食料品	
	化学・繊維・紙ダミー	繊維製品，パルプ・紙，化学	
	医薬品ダミー	医薬品	
	石油・石炭ダミー	石油・石炭製品	
	ゴム・ガラスダミー	ゴム製品，ガラス・土石製品	
	金属・鉄鋼ダミー	鉄鋼，非鉄金属，金属製品	
	機械・機器ダミー	機械，電気機械，輸送用機器，精密機器，その他製品	※最も数が多いため,ベースダミーとする
	電気・ガスダミー	電気・ガス業	
	運輸ダミー	陸運業，海運業，空運業，倉庫・運輸関連業	
	情報・通信ダミー	情報・通信業	
	販売ダミー	卸売業，小売業	
	不動産ダミー	不動産業	
	サービスダミー	サービス業	

（備考）
※各分野は、上記項目を元にした1～5（C、B、A、AA、AAA）の5段階格付。評価指数は5（AAA）が最も高く、1（C）が最も低い。一定の有効回答が得られなかった場合は、評価不能。
※評価は全社・全業種統一基準で行われた（会社規模、上場・未上場も同様）。一般に、従業員の男女構成、環境対策状況などは業種的特性が強いものであるが、これらは一切加味されていない。
※評価方法は全項目加点方式で、ネガティブなデータを回答したことによって減点されることはない。
※各分野の各評価の最大得点と得点分布を考慮して最終的な評価が作成されている。評価は掲載会社における相対評価であり、全上場企業および主要未上場企業全体における位置づけではない。

表 3. 基本統計量（財務パフォーマンス指標に ROA を用いた場合）

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
収益性（ROA）	4019	0.938	7.135	-94	67
人材活用	2577	3.267	0.915	1	5
環境	2239	3.485	0.919	1	5
企業統治	2618	3.273	0.972	1	5
社会性	2560	3.313	0.969	1	5
リスク（d/e）	4019	0.949	2.229	0	47.59
規模（従業員数）	4019	9447.461	27276.020	10	384586
業種ダミー	4019	8.980	4.092	1	15
水産・農林ダミー	4019	0.066	0.249	0	1
鉱業・建設ダミー	4019	0.045	0.207	0	1
食料品ダミー	4019	0.034	0.181	0	1
化学・繊維・紙ダミー	4019	0.071	0.257	0	1
医薬品ダミー	4019	0.017	0.131	0	1
石油・石炭ダミー	4019	0.005	0.069	0	1
ゴム・ガラスダミー	4019	0.026	0.160	0	1
金属・鉄鋼・ゴム・ガラスダミー	4019	0.051	0.220	0	1
機械・機器ダミー	4019	0.285	0.452	0	1
電気・ガスダミー	4019	0.015	0.120	0	1
運輸ダミー	4019	0.040	0.196	0	1
情報・通信ダミー	4019	0.060	0.237	0	1
販売ダミー	4019	0.190	0.392	0	1
不動産ダミー	4019	0.032	0.176	0	1
サービスダミー	4019	0.063	0.243	0	1

表 4. 基本統計量（財務パフォーマンス指標に ROE を用いた場合）

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
収益性（ROE）	3984	2.402	17.033	-98.2	497.39
人材活用	2559	3.273	0.912	1	5
環境	2235	3.485	0.917	1	5
企業統治	2602	3.280	0.968	1	5
社会性	2551	3.317	0.967	1	5
リスク（d/e）	3984	0.940	1.936	0	47.59
規模（従業員数）	3984	9522.933	27382.820	10	384586
業種ダミー	3984	8.958	4.089	1	15
水産・農林ダミー	3984	0.067	0.249	0	1
鉱業・建設ダミー	3984	0.045	0.208	0	1
食料品ダミー	3984	0.034	0.181	0	1
化学・繊維・紙ダミー	3984	0.072	0.258	0	1
医薬品ダミー	3984	0.018	0.131	0	1
石油・石炭ダミー	3984	0.005	0.069	0	1
ゴム・ガラスダミー	3984	0.026	0.160	0	1
金属・鉄鋼・ゴム・ガラスダミー	3984	0.051	0.220	0	1
機械・機器ダミー	3984	0.286	0.452	0	1
電気・ガスダミー	3984	0.015	0.121	0	1
運輸ダミー	3984	0.040	0.197	0	1
情報・通信ダミー	3984	0.059	0.235	0	1
販売ダミー	3984	0.190	0.393	0	1
不動産ダミー	3984	0.030	0.170	0	1
サービスダミー	3984	0.063	0.243	0	1

表 5. CSR と財務パフォーマンスのパネル推計結果（ROA）

推計モデル	1 一元配置固定効果モデル	2 二元配置固定効果モデル	3 一元配置固定効果モデル	4 二元配置固定効果モデル
データ	unbalanced	unbalanced	balanced	balanced
被説明変数	ROA	ROA	ROA	ROA
人材活用	0.582 **	0.443 **	0.430 *	0.313
	［0.254］	［0.222］	［0.227］	［0.197］
環境	0.762 ***	0.179	0.536 **	0.178
	［0.255］	［0.241］	［0.227］	［0.213］
企業統治	-0.068	-0.104	-0.038	-0.111
	［0.214］	［0.186］	［0.190］	［0.163］
社会性	0.586 *	0.472	0.464	0.483 *
	［0.334］	［0.303］	［0.293］	［0.263］
リスク（d/e）	-0.773 ***	-0.532 ***	-5.437 ***	-4.111 ***
	［0.120］	［0.105］	［0.351］	［0.311］
規模（従業員数）	-0.00002	0.00002	-0.00001	0.00002
	［0.00003］	［0.00003］	［0.00003］	［0.00002］
年ダミー				
2007年	—	0.288	—	0.295
		［0.212］		［0.193］
2009年	—	-3.557 ***	—	-3.210 ***
		［0.219］		［0.203］
2010年	—	-1.751 ***	—	-1.329 ***
		［0.288］		［0.251］
定数項	-3.907 **	-0.529	1.046 ***	2.479 *
	［1.600］	［1.600］	［1.478］	［1.441］
サンプル数	1739	1739	1482	1482
決定係数	0.057	0.296	0.218	0.428
対random effect　統計量（自由度）	13.45(6)	30.59(6)	130.71(6)	23.66(8)
hausman検定　(Prob > chi2)	0.0364	0.0000	0.0000	0.0026
対pooling /one-way fixed effect	F(657, 1075)	F(657, 1072)	F(506, 966)	F(506, 966)
F検定 (Prob > F)	=2.96	=3.76	=2.91	=3.47

（備考）

1. ***は1％水準で有意、**は5％水準で有意、*は10％水準で有意であることを表す。

2. 括弧内は頑健な標準誤差。

3. F検定、hausman検定、Breusch and Pagan検定の結果、プーリング回帰モデル＜一元配置変量効果モデル＜一元配置固定効果モデルという序列となった。また、F検定の結果より、一元配置固定効果モデル＜二元配置固定効果モデルとなり、二元配置固定効果モデル（推計モデル2、4）が採択された。

4. すべての係数=0とする帰無仮説は、F検定の結果、すべて1％有意水準で棄却されている。

5. 表示していないが、推計には業種ダミーも含んでいる。

6. 業種ダミーのベースダミーは機械・機器、年ダミーは2008年をベースダミーとし、ベースダミーを除いた上で分析を実施。

7. データについては、unbalanced panelと、4年連続したデータのある企業のみを分析対象としたbalanced panelの2種類のデータセットを作成し、分析した。

表 6. CSR と財務パフォーマンスのパネル推計結果（ROE）

推計モデル	1 一元配置固定効果モデル	2 二元配置固定効果モデル	3 一元配置固定効果モデル	4 二元配置固定効果モデル
データ	unbalanced	unbalanced	balanced	balanced
被説明変数	ROE	ROE	ROE	ROE
人材活用	1.227 *	0.979 *	1.161 **	0.955 *
	［0.628］	［0.570］	［0.541］	［0.499］
環境	2.284 **	0.910	1.224 **	0.358
	［0.629］	［0.621］	［0.548］	［0.549］
企業統治	0.121	-0.237	0.185	-0.196
	［0.543］	［0.491］	［0.470］	［0.432］
社会性	1.237	0.926	0.964	0.726
	［0.842］	［0.793］	［0.726］	［0.696］
リスク（d/e）	-0.041 ***	-0.035 ***	-0.191 ***	-0.163 ***
	［0.003］	［0.003］	［0.009］	［0.009］
規模（従業員数）	-0.00004	0.00007	-0.00003	0.00007
	［0.00008］	［0.00007］	［0.00007］	［0.00006］
年ダミー				
2007年	—	0.950 *	—	0.295 **
		［0.563］		［0.502］
2009年	—	-8.364 ***	—	-3.210 ***
		［0.580］		［0.528］
2010年	—	-4.557 ***	—	-1.329 ***
		［0.755］		［0.665］
定数項	-9.489 **	-1.146	7.598 ***	2.479 ***
	［4.074］	［4.173］	［3.658］	［3.770］
サンプル数	2014	2014	1870	1870
決定係数	0.128	0.296	0.287	0.408
対random effect　統計量（自由度）	57.59(6)	38.15(8)	388.87(8)	297.64(8)
hausman検定　(Prob > chi2)	0.0364	0.0000	0.0000	0.0000
対pooling /one-way fixed effect	F(743, 1261)	F(743, 1261)	F(666, 1194)	F(666, 1194)
F検定 (Prob > F)	=2.28	=2.71	=3.30	=3.53

（備考）

1. ***は1％水準で有意、**は5％水準で有意、*は10％水準で有意であることを表す。

2. 括弧内は頑健な標準誤差。

3. F検定、hausman検定、Breusch and Pagan検定の結果、プーリング回帰モデル＜一元配置変量効果モデル＜一元配置固定効果モデルという序列となった。また、F検定の結果より、一元配置固定効果モデル＜二元配置固定効果モデルとなり、二元配置固定効果モデル（推計モデル2、4）が採択された。

4. すべての係数=0とする帰無仮説は、F検定の結果、すべて1％有意水準で棄却されている。

5. 表示していないが、推計には業種ダミーも含んでいる。

6. 業種ダミーのベースダミーは機械・機器、年ダミーは2008年をベースダミーとし、ベースダミーを除いた上で分析を実施。

7. データについては、unbalanced panelと、4年連続したデータのある企業のみを分析対象としたbalanced panelの2種類のデータセットを作成し、分析した。

資料 1. 東洋経済新報社 CSR 企業調査の概要

以下、東洋経済新報社（2009）『CSR 企業総覧 2010』より一部抜粋、加筆を行った。

●東洋経済の「CSR（企業の社会的責任）調査」は 2005 年以降毎年実施しており、第 5 回調査（2009 年調査）では、2009 年 7 月、全上場企業、主要未上場企業を対象に調査票を送付し、このうち回答のあった 1,104 社（上場 1,045 社、未上場 59 社）の CSR データをとりまとめた。

この調査結果に、東洋経済所有の「役員」「株主」「会社四季報」データからガバナンス関連情報、「特色」などを加え、①会社基本データ ②CSR&財務評価・格付け ③CSR 基本対応 ④ガバナンス・法令順守・内部統制 ⑤雇用・人材活用 ⑥消費者・取引先対応 ⑦社会貢献 ⑧環境、以上 8 分野からなる CSR 企業データベースを作成。約 1,100 社の国内の主要・先進企業についての CSR データブックとして、刊行した。

●本号では、上記の「最新 CSR データ」を使用し、各社の「CSR 評価（格付け）」を行い、CSR 面での対応・充実度などを評価・掲載した。なお、評価はいずれも「AAA、AA、A、B、C」の 5 段階評価である。

【調査方法・内容】

全上場企業、主要未上場企業に調査票を郵送して、調査協力を依頼。調査票は①雇用・人材活用編、②CSR 全般・社会貢献・内部統制等編、③環境編、の 3 分野で構成。

【データの掲載】

各社の調査票記入・返送については原則として、上記①②③をセットでの対応、全項目記入をお願いした。ただし、企業・業種によっては該当しない項目・分野もあり、これらについては項目名も含め各社の掲載スペースから削除している場合がある。その他、項目に記入がなく回答データのない場合には原則としてすべて「―」を掲載した。以下、全項目を通じて「―」は未回答または不明を示す。

【CSR 評価】

「東洋経済 CSR 調査」の調査データをもとに、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の 4 分野別の評価を行った。評価項目はすべてアンケート調査結果による。人材活用 24 項目、環境 21 項目、企業統治 21 項目、社会性 19 項目。それぞれ「AAA、AA、A、B、C」の 5 段階評価。環境報告書、CSR 報告書等による補足評価は原則行っていないが、アンケート調査の過程での取材等で入手したデータは一部加味した。また、各種部署および制度の有無については、類似性あるいは代替性のある部署・制度が確認できたものは該当ありとしたケースがある。

評価は全社・全業種統一基準で行った（会社規模、上場・未上場も同様）。一般に、従業員の男女構成、環境対策状況などは業種的特性が強いものであるが、これは一切加味していない。評価方法は全項目加点方式で、ネガティブなデータを回答したことによって減点されることはない。逆に情報開示という観点から、一部の項目では数値の優劣にかかわらず、有効回答があったことに対し加点している。

この 4 分野の各評価の最大得点と得点分布を考慮して最終的な評価を作成している。

このように評価は掲載会社における相対評価であり、全上場企業および主要未上場企業全体における位置付けではない。

評価の対象は原則前年度までのデータによるため、直近における企業による事件・不祥事等は評価に含まれない。また、各分野別の評価項目に一定の有効回答が得られなかった場合は、評価不能「―」とした。

第 2 章

CSR と従業員パフォーマンスの関係

1. はじめに

少子高齢化が進む現在、長時間労働に耐えうる人材のみならず、育児・介護に従事する人や外国人など幅広い人材が企業で活躍できるよう雇用・制度面から支援する、人材活用分野における企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下 CSR）への社会的要請が高まっている。CSR は企業の活動において、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会等の各ステークホルダー（利害関係者）に対して責任ある行動をとるとともに、アカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくことを求める考え方である（労働に関する CSR 推進研究会 2008）。こうした潮流を受け、日本企業も社会的責任として、人材活用に積極的に取り組む意識を高めつつある。

労働に関する CSR 推進研究会（2008）によると、従業員等を含めた重要なステークホルダーへの十分な配慮を強調する CSR の考え方は、労働分野においても、社会の持続可能性を保持していく上で重要性が高まっている。長時間労働やストレスが増大するなど、働き方の持続可能性が懸念される中で、従業員が個性や能力を活かせる環境を整えることは、企業が社会に対して負うべき責務であるといえよう。

また、2013 年 2 月には、経済産業省が東京証券取引所と共同で、女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定し、話題となった。こうした動きは、労働環境を整備し、多様な人材が活躍できる場を作ることで、イノベーションの創出や生産性の向上等が促進されるとの考えが、日本に広がりつつあることの象徴といえる。こうした観点から、人材活用分野の CSR が、労働者の働く意欲や満足度などの従業員のパフォーマンスに与える影響について研究することは、非常に重要であると思われる。

しかし、労働に関する CSR 推進研究会（2008）によると、一部の企業は依然として、人材活用に関する CSR をコンプライアンスの一部として狭くとらえおり、人材活用分野の CSR を従業員というステークホルダーへの責任ある行動とする意識は十分に浸透していないという。また、人材活用分野の CSR への取り組みによる成果が測定しづらく、なかなか実感に至らないのも取り組みの普及が限定的である一因と考えられる。

こうした問題点を解決するためにも、本研究では「人材活用分野の CSR と従業員パフォーマンスの関係性」を明らかにすることを目的に、実証分析を行う。

2. 人材活用分野の CSR

2.1. 人材活用分野の CSR の意義

企業の人材活用については、2013 年に政府が立案した成長戦略の 1 つ、日本産業再興プランの中にも掲げられており、女性や外国人など多様な人材の活用に、日本も国を挙げて取り組み始めている。こうした中、企業に対しても社会的責任として、女性や若年層などの人材活用に注力することが求められており、CSR として人材活用に取り組む意識は、民間企業の中でも高まりつつある。

例えば、ワークライフバランスについては、2007 年に関係閣僚、経済界・労働界の代表等からなる「官民トップ会議」において「仕事と生活の調和（ワークライフバランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。この中では、仕事と生活の調和を実現するためには、「労使を始め国民が積極的に取り組むことはもとより、国や地方公共団体が支援すること」が重要であり、かつ「消費者がサービスを提供する労働者の働き方に配慮すること」も求められるとしており、企業内労使を超えた社会的な広がりのある取り組みの必要性が指摘されている。

また、少子化や長時間労働などの社会問題に対し、CSR として積極的に取り組むことは、企業経営という視点からも有益である。具体的には、1.企業ブランド構築による優秀な人材の確保やシェアの維持・拡大につながること、2.不正行為など社会的非難を受ける事態の防止に資することから、リスク管理に有効であること、3.SRI 等を通じて資金調達の強化となること、等のメリットが考えられる（労働に関する CSR 推進研究会 2008）。

さらに労働に関する CSR 推進研究会（2008）は、人材活用分野における CSR への取り組みは、従業員の企業に対する満足度や信頼度を高めることにより、優秀な従業員の定着や就業意欲の向上に繋がるという。また、従業員の創意工夫・能力発揮を促し、新製品・新サービスの開発、技術革新などによる労働生産性の向上につながるといった効果も期待できる。こうした点からも、人材活用分野における CSR への取り組みは、企業にとって非常に有益であると思われる。

2.2. 人材活用分野の CSR の位置づけ

人材活用分野において企業が取り組むべき課題は、労使関係、労働時間管理、均等待遇、両立支援、能力開発、高齢者・障害者雇用、人権・差別問題など多岐にわたっている。また、

これらの課題に関する法令は企業に対し、最低基準を定める部分については強制力のある法的義務を課しており、最低基準を上回る部分については努力義務を課している（労働に関する CSR 推進研究会 2008）。

法的義務については企業内での法令遵守が前提となるが、これを支えるためのコンプライアンスに関わる組織体制や社内規範の制定・遵守など社内態勢の整備は、CSR のうち「企業統治」に含まれる。法令を上回る部分についての取り組みは、各企業が経営戦略などと照らし合わせつつ、従業員等のステークホルダーとの対話を重ねながら、実態に即して自主的・主体的に定めるべきものと考えられる（労働に関する CSR 推進研究会 2008）ため、人材活用分野の CSR に含まれるとみなす[22]。本稿では、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」を CSR に含まれる要素とみなし、中でも「人材活用」分野の CSR に注目し、分析を進める。

3. 人材活用分野の CSR と企業のパフォーマンスに関する先行研究

人材活用分野の CSR と企業のパフォーマンスについての研究は、経営学及び労働政策の領域を中心にさまざまな先行研究が存在するが、その関係性の解釈は見解が分かれている。首藤他（2006）によると、CSR と企業パフォーマンスの関係は、経営学の領域では企業の意思決定の重要なトピックスであり、CSR 活動が企業にもたらすコスト・ベネフィットに関して、すでに 1970 年代からかなりの研究の蓄積がある。だが、研究ごとに CSR の捉え方は多様であり、企業活動のコスト・ベネフィットに与える効果の見方もさまざまである。本節では、国内外の人材活用分野の CSR と、財務パフォーマンスや従業員パフォーマンスを含む、企業パフォーマンス全般との関係性についての実証研究及び事例研究を概観する。

[22] たとえば、法定の育児休業制度を設けることは、コンプライアンスにあたるが、法定以上の育児休業制度を設けることは、人材活用分野の CSR にあたるとみなす。

3.1. 理論研究

第 1 章の 4 節で述べたとおり、経営学を中心に発展してきた CSR と企業パフォーマンスの関係性についての理論研究[23]では、CSR を経営戦略の枠組みで考える、資源ベースの経営戦略（RBV：Resource Based View of the Firm 、以下 RBV）理論と、ステークホルダー理論によって、CSR が企業の持続的な競争優位に貢献するという理論が、加賀田（2008）や中尾（2007）の先行研究でも支持されている。本稿でも、CSR への戦略的な取り組みによって、コーポレートレピュテーションなどの模倣困難な資源が造成され、企業の持続的な競争優位に繋がるという、RBV 理論及び、潜在的に企業業績に影響を与えるステークホルダー全般に配慮することで、企業パフォーマンスを向上させることができるとする、ステークホルダー理論を支持する。

また、第 1 章の 4 節でも述べたが、経済学の理論に基づき、「企業の利潤追求活動には、常に負の外部性が伴う可能性があり、CSR は社会規範として機能し、こうした負の外部性を解消する役割を担う」との主張も考慮し、分析を進める。そして、これらの理論に基づいて「人材活用分野の CSR の推進が、企業パフォーマンスの一部である従業員パフォーマンスに正の影響を与える」という仮説を立て、分析を進める。

3.2. 実証及び事例研究

3.2.1. 海外の先行研究

Cohen and Prusak（2001）は、ソーシャルキャピタル[24]という概念を用いて、女性の活用や従業員のインセンティブを高める制度など、人材活用分野の CSR への取り組みが、企業内ソーシャルキャピタル構築を促進し、その結果、生産性の向上やイノベーションの促進が生

[23] Lockett et al.（2006）は、CSR の理論発展が進んでいるといわれる経営学においても「CSR は未だに新興的な新しい研究分野」であり「支配的なパラダイムが欠如している」と指摘している。また、Maignan & Ferrell（2003）は、理論や実証分析のほとんどがアメリカの経営学を主とした研究者の間でしか行われてこなかったのも CSR 研究の特徴であると述べ、先行研究の偏りを指摘している。

[24] Cohen & Prusak（2001）は、ソーシャルキャピタルを「人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成される、すなわち、社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動である」と定義づけている。また OECD は、「規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または、集団間の協力関係の増進に寄与するもの」と定義づけており、いずれもソーシャルキャピタルを集団内もしくは集団間に利益をもたらすものとみなしている。

じ、企業に利益をもたらすと主張した。そして、実際の企業事例を挙げてその意義を強調した。また Eccles et al.（2011）は、180 のサンプル企業を、環境及び社会的配慮を長年に渡り自発的に実施してきた High Sustainability companies と、それらを実施していない Low Sustainability companies に分類し、実証分析を行った。その結果、長期的にみて、High Sustainability companies のほうが、株式市場及び会計上のパフォーマンスが良好であると結論づけた。

人材活用分野の CSR の 1 つである、ワークライフバランスについても、様々な先行研究が存在する。ワークライフバランスと企業経営の関係性については、米国の企業データを用いた Konrad and Mangel（2000）、米・仏・英の中堅企業データを用いた Bloom et al.（2006）、米国の製薬会社のデータを用いた Shepard et al.（1996）などが分析を行っている。ただ、Bloom et al.（2006）がワークライフバランスの導入は企業の利益と有意な関係にないという分析結果を掲げる一方で、Konrad and Mangel（2000）や Shepard et al.（1996）では、ワークライフバランス施策の導入が労働者一人あたりの売上げや経常利益と正の関係にあると述べており、その効果に対する見解は一致していない。

また、Baughman et al.（2003）は、ニューヨークアップステートの企業データを用いて OLS 分析を行い、企業の育児支援や柔軟な勤務時間の採用は、1.従業員の定着率の上昇、2.採用パフォーマンスの向上、3.従業員のモチベーションの向上、4.欠勤の減少、に有効であり、それらを通じて企業の生産性を高める可能性があると述べ、人材活用施策が生産性向上に繋がるチャネルを示唆している。

さらに、姉崎（2010）が行った英米を中心とした 34 件の海外先行研究のサーベイによると、ワークライフバランスと企業業績に関する先行研究では、全般的に両立支援策の導入及び実施が、企業の経営パフォーマンスと正の関係にあるという。ただ姉崎（2010）は、先行研究が事例研究やクロスセクションデータを使った分析が多く、パネルデータが乏しいと述べ、ワークライフバランスと企業業績との関係について厳密に検証するためには企業のパネルデータの蓄積が不可欠であると指摘している。そして、それが実現困難な現時点では、個別企業の事例についてヒアリング等を通じてきめ細かに定性的な分析を行い、企業業績の向上に結びつく要因等について研究していくことが最も効果的であると述べている。

3.2.2. 国内の先行研究

国内では、阿部・黒澤（2006）が、人材活用分野の CSR のうち、企業の両立支援策と企業業績の関係性について回帰分析を実施し、育児休業制度ならびにいくつかの短時間勤務制度の充実が、企業業績に正の影響をもたしうることを示唆した。さらに、こうした制度の導入は、短期的には企業業績に負の影響を及ぼす可能性もあるが、従業員の能力発揮を促し、従業員全体のワークライフバランスを支援するという認識の下で導入・運営することによって、長期的には企業業績に正の影響を与えると主張した。また、脇坂（2006, 2007）や長江（2008）も、男女の均等施策とワークライフバランス施策を併せて導入することで、業績に正の効果を与えると指摘している。さらに青木（2003）は、製造業企業への調査結果を元に、組織制度と企業パフォーマンスに関する実証分析を行い、製造業における従業員のエンパワーメントや、人事評価のあり方による組織能力の強化が、技術的コア・コンピテンス[25]を形成し、結果として企業利益に繋がると主張した。

しかし一方で、こうした成果に疑問を呈する調査結果もある。阿部・黒澤（2009）は、法定を上回る期間の育児・介護休業制度の導入について、経営者の考え方や経営スタイルなどの企業の異質性をコントロールすると、従業員一人あたり売上高の伸びに対して統計的に有意な関係性は見られないと指摘する。

また、山本・松浦（2011）は、ワークライフバランス施策が、企業の中長期的な生産性に与える影響について企業パネルデータを用いて検証し、ワークライフバランス施策と企業の生産性には正の相関がみられるものの、内生性を考慮すると、因果関係は見出せないとの結果を得ている。ただし、次のいずれかの条件を満たす企業、すなわち、1.従業員 300 人以上の中堅大企業、2.製造業、3.労働の固定費の大きい企業、4.均等施策をとっている企業では、ワークライフバランス施策を導入することで生産性が中長期的に上昇する可能性があることも示唆しており、ワークライフバランス施策が業績に効果を与えるには、一定の条件が必要としている。

さらに、労働に関する CSR 推進研究会（2008）によると、各企業における労働 CSR に関する取り組み状況に係る実態把握及び分析を行った結果、人材活用分野の CSR への取り組みによる成果には、「従業員の業務へのモチベーション向上」「優秀な人材の確保・定着」

[25] 青木（2003）によると、コア・コンピテンスとは、組織能力のことを意味し、企業の長期的な維持・発展を可能にしていく競争力の源泉となるものであり、RBV 理論の中で、中核的なコンセプトとして取り上げられている。

が多く挙げられている一方で、約 3 割の企業が「特にない」としており、成果の実感に至っていないという。そして、こうした現状が、人材活用分野の CSR への取り組みの普及を限定的に留める一因となっていると述べている。

このように、人材活用分野の CSR と企業パフォーマンスの関係性についての先行研究は、結果が様々で、統一の見解が確立できていないのが現状である。実証的手法を用いた研究が少ないことも、研究者によって見解が分かれる一因となっており、日本企業のデータを用いた実証研究の蓄積が必要であると思われる。

4. 本研究の意義と検証仮説

4.1. 本研究の意義

3.2.で述べたように、人材活用分野の CSR 推進に対する社会的要請は高まっているが、こうした施策と企業パフォーマンスの関係性についての先行研究は、日本ではまだ少ない。そのため本稿では、日本企業のデータを用いて、人材活用分野の CSR と企業パフォーマンスの一部である従業員パフォーマンスの関係性について実証的に分析を行い、その効果の明示を目指したい。

また本稿では、従業員のパフォーマンス指標として、「社員定着率」「社員の仕事に対する意欲」「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」の 3 つの指標を作成し、分析を行った。企業のパフォーマンスを従業員のパフォーマンスという観点から測定することで、人材活用分野の CSR が与える効果をより詳細に分析する。

4.2. 検証仮説

実証的手法を用いた先行研究の結果はさまざまであり、人材活用分野の CSR と従業員パフォーマンスの関係性について統一の見解は確立されていない。ただ、3.1.で述べたように、RBV 理論及び、ステークホルダー理論に基づくと、ステークホルダーに配慮した CSR への取り組みは、社員の会社に対するロイヤリティの向上や、多様性の推進などによってもたらされるイノベーションの促進などの「模倣困難な資源」を生み出し、従業員パフォーマンスと正の関係にあると考えられる。

また、Cohen and Prusak (2001) や姉崎（2010）の先行研究でも、人材活用分野の CSR への取り組みは、社員定着率を高める効果や、部署間の連携を強化する効果をもたらし、従業員パフォーマンスの向上に繋がると主張する。Cohen and Prusak（2001）が複数の米国企業に対して行った事例研究でも、ダイバーシティの推進や両立支援、スキルアップ支援などの人材活用制度により、生産性の向上やイノベーションの促進が実現されるといった結果が出ており、人材活用分野の CSR 推進と従業員のパフォーマンスが正の関係にあることが示唆されている。さらに、姉崎（2010）が行った英米を中心とした 34 件の海外先行研究のサーベイでも、両立支援策の導入及び実施が、企業の経営パフォーマンスと正の関係であるとの結果を得ている。国内で行われた阿部・黒澤（2006）の実証研究でも、人材活用分野の CSR のうち、企業の両立支援策と企業業績の関係性について回帰分析を実施し、育児休業制度ならびにいくつかの短時間勤務制度の充実が、企業業績に正の影響をもたしうることが示された。

こうした結果を受け、本稿では RBV 理論、ステークホルダー理論、事例研究及び国内の実証研究の結果を参考に以下の仮説を立て、人材活用分野の CSR への取り組みと従業員パフォーマンスの関係性について分析する。

仮説：人材活用分野の CSR は、従業員パフォーマンスと正の関係である。

具体的には、以下の詳細仮説を立てて、実証分析を行う。

仮説 1：人材活用分野の CSR は、社員定着率と正の関係である。

仮説 2：人材活用分野の CSR は、従業員の働く意欲の向上と正の関係である。

仮説 3：人材活用分野の CSR は、職場の業績や成果をあげる雰囲気と正の関係である。

RBV 理論、ステークホルダー理論、Cohen and Prusak（2001）や姉崎（2010）、阿部・黒澤（2006）、労働に関する CSR 推進研究会（2008）などの先行研究を参考に、上記の仮説を立て、以下で人材活用分野の CSR への取り組みと、社員定着率や従業員の働く意欲、職場の業績や成果をあげる雰囲気の向上の関係について実証分析を行う。

5. 実証モデルと変数

5.1. 実証モデル

仮説 1 を検証するために、CSR のうち「人材活用」の項目の推進が、社員定着率に与える影響について、以下のモデルを立てて分析を行う。具体的には、回帰分析を用いた先行研究、中でも Waddock and Graves（1997）及び阿部・黒澤（2009）を参考に、以下の線形モデルを立ててパネル分析を行う。

分析に際しては、CSR 変数として、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年の 3 年間のパネルデータを使用し、CSR 評価項目のうち、「女性の活用」や「長時間労働の解消」「従業員の能力向上の支援」など、人材活用分野の CSR についての取り組みが「入社 3 年後の社員定着率」に与える影響について分析を行った。またコントロール変数については、東洋経済新報社「会社四季報」より必要データを抽出した[26]。

＜モデル 1：従業員パフォーマンスを被説明変数としたパネル分析モデル＞

$$Performance_{i,t} = \alpha + \beta_1 education_{i,t} + \beta_2 wlb_{i,t} + \beta_3 equality_{i,t} + \beta_4 performpay_{i,t} + \beta_5 workenvironment_{i,t} + \gamma_1 size_{i,t} + \gamma_2 laborconditions_{i,t} + \gamma_3 industryd_{i,t} + \gamma 4 yeardi,t + \varepsilon_{i,t}$$

ここで i は個別企業を表し、クロスセクション方向の情報であり、t は時間を表し、時系列方向の情報を与える。β は説明変数を表し、γ はコントロール変数、ε は誤差項を表す。変数の説明については、次項で述べる。

仮説 2、3 の検証には、「従業員の働く意欲の向上」「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」といった、仮説 1 で用いた企業データでは測れない従業員パフォーマンスを表す被説明変数を使用する。そのために別途、労働政策研究所・研修機構（2004）「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」データを用いて回帰分析を行う。このデータは従業員数 100 人以上の企業 10,000 社に調査票を送り（有効回答 1,066 社）、その結果を集計したものだが、公開データが単年分しか存在せず、パネル分析が不可能なため、仮説 1 と同じ

[26] コントロール変数のうち、賃金及び残業時間のデータは、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年のものを利用した。

く Waddock and Graves（1997）を参考に、以下の線形モデルを立てて順序ロジット分析を行う。データの詳細については、次節で述べる。

＜モデル 2：従業員パフォーマンスを被説明変数とした順序ロジット分析モデル＞

$$Performance_i = \alpha + \beta_1 education_i + \beta_2 wlb_i + \beta_3 equality_i + \beta_4 performpay_i + \beta_5 workenvironment_i + \gamma_1 size_i + \gamma_2 laborconditions_i + \gamma_3 industryd_i + \varepsilon_i$$

ここで i は個別企業、β は説明変数を表し、γ はコントロール変数、ε は誤差項を表す。変数の説明については、次項で述べる。

5.2. 被説明変数（従業員パフォーマンス）

仮説 1 の検証には、被説明変数＜*Performance*＞に、「入社 3 年後の社員定着率」を用いる。これは、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年データより、3 年前に入社した社員のうち、3 年後に在籍している社員の割合を算出して用いた。変数の詳細は表 1 を参照されたい。仮説 2、3 の検証には、被説明変数＜*Performance*＞に、労働政策研究所・研修機構（2004）の調査結果より、「従業員の働く意欲の向上」「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」という従業員パフォーマンスを表す指標を用いた。変数の詳細は表 2 を参照されたい。

5.3. 説明変数（人材活用分野の CSR への取り組み）

CSR はさまざまな要素を包括した概念であり、各要素は従業員のパフォーマンスに対して、異なった影響を与えると推察する。そこでモデル 1 では、東洋経済新報社（2011-2013）、モデル 2 では、労働政策研究所・研修機構（2004）の指標に基づき、人材活用分野の CSR に当てはまる社内制度や取り組みを 1.人材育成制度、2.両立支援制度、3.男女の均等処遇、4.成果主義制度、5.労働環境の整備の 5 つに分類し、CSR 変数として扱う。予想される符号は、全て正である。詳細は以下の通りである。

モデル 1 の説明変数のうち、1.人材育成制度＜*education*＞の変数には、「キャリアアップ支援制度」の調査項目を利用する。2.両立支援制度＜*wlb*＞の変数には、「フレックスタイム制度」「短時間勤務制度」「在宅勤務制度」「法定を超える育児休業制度」「有休取得率」の調査項目を利用する。3.男女の均等処遇＜*equality*＞の変数には、「ダイバーシティ推

進」「女性管理職比率」の調査項目を利用する。4.成果主義制度＜*performpay*＞の変数には、「裁量労働制度」「特別な成果に対する表彰・報奨制度」の調査項目を利用する。5.労働環境の整備＜*workenvironment*＞の変数には、「社内公募制度」の調査項目を利用する。

モデル 2 の説明変数のうち、1.人材育成制度＜*education*＞の変数には、「従業員の能力開発強化」の調査項目を利用する。2.両立支援制度＜*wlb*＞の変数には、「仕事と生活の調和に配慮した働き方」「フレックスタイム制度」「短時間勤務制度」「在宅勤務制度」「法定を超える育児休業制度」「介護休業制度（3 ヶ月以上）」の調査項目を利用する。3.男女の均等処遇＜*equality*＞の変数には、「男女の均等処遇」「女性管理職比率」の調査項目を利用する。4.成果主義制度＜*performpay*＞の変数には、「成果型賃金制度」「ストックオプション制度」の調査項目を利用する。5.労働環境の整備＜*workenvironment*＞の変数には、「正社員中心とした長期雇用の維持」「非正規従業員の積極的活用」「苦情相談制度」の調査項目を利用する。

5.4. コントロール変数

コントロール変数には、CSR と企業パフォーマンスの関係について実証分析を行った Waddock and Graves（1997）、McWilliams and Siegel（2000）、阿部・黒澤（2009）などの先行研究を参考に、モデル 1、2 ともに、「企業規模」「労働条件」「業種」を採用する。モデル 1 については「年次」もコントロール変数として採用した。

「企業規模」＜*size*＞の代理変数には、モデル 1、2 ともに「従業員数」を用いる。阿部（2009）によると、企業規模の代理変数には、従業員数以外に、主に売上げ高が先行研究で採用されているが、従業員数は売上高ほど景気の影響に大きく左右されないという利点がある。本稿でも、Waddock and Graves（1997）や阿部（2009）などの先行研究に倣い、従業員数を「企業規模」の代理変数とする。予想される符号は正である。

また、「労働条件」＜*laborconditions*＞の代理変数には、モデル 1 では「30 歳平均賃金」及び、「1 ヶ月あたりの平均残業時間」を用いる。モデル 2 では、「3 年前と比較した賃金のカット」「労働時間の短縮を重視」及び、「福利厚生の充実を重視」という 3 つの調査結果項目を「労働条件」＜*laborconditions*＞の代理変数として用いる。

「業種」をコントロールする必要性も、Waddock and Graves（1997）や McWilliams and Siegel（2000）などによって示唆されている。本稿では、モデル 1 には「CSR 企業総覧」、モデル 2 には「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の業種分類をベースに、

類似の業種を統合し、業種ダミー変数を作成した。それらを「業種ダミー」＜*industryd*＞とし、分析に用いる。また、モデル 1 のパネル分析は、2011～2013 年の 3 年分のデータを用いているため、「年次」＜*year*＞による効果もコントロールする。変数の詳細は表 1～2 を参照されたい。

6. データ

6.1. 使用データ

本稿では CSR データとして、仮説 1 の検証に東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年（調査時期は 2010 年～2012 年の 7 月～9 月）の 3 年間のデータを使用した。これは、1,000 社以上の日本企業への CSR 調査結果をまとめたものであり、CSR データとして、本データを使用したのは、以下のような理由からである。1.複数年に渡って、毎年 1,000 社以上の様々な業種の日本企業の CSR 取り組み状況を調査し、格付けを行った、唯一の入手可能なデータである。2.CSR 推進企業のみの情報をまとめたものではなく、全上場企業に調査票を送り、回答のあったものを取りまとめているため、サンプルの偏りが少ない。3.評価項目が 3 年間であまり変わっていない。

また、仮説 2、3 の検証には、CSR データとして「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」（労働政策研究所・研修機構 2004）の企業調査データを用いた。これは、従業員数 100 人以上の企業 10,000 社を対象にアンケート調査を行った集計結果で、単年分しかないという制約はあるものの、「従業員の働く意欲の向上」や「職場の雰囲気の変化」など、公開の企業データからは得られない情報が含まれているのが特徴である。

一方、仮説 1 の検証には、コントロール変数データ（従業員数、業種）として、東洋経済新報社「会社四季報」2011 年～2013 年（調査時期は 2010 年度～2012 年度）に記載されている企業データを使用した[27]。仮説 1 の検証で使用する社員定着率のデータには、上述の「CSR 企業総覧」（東洋経済新報社 2011～2013）データを用いた。仮説 2 の検証に用いる従業員パフォーマンスデータ及び、コントロール変数データは、「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」（労働政策研究所・研修機構 2004）を用いた。

[27] コントロール変数のうち、賃金及び残業時間のデータは、東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年のものを利用した。

6.2. 調査対象・利用調査項目

東洋経済新報社「CSR 企業総覧」2011 年～2013 年データには、上場企業及び、主要非上場企業が含まれる。本データに掲載の非上場企業については、一部のデータが不明のため、分析対象から除き、本稿では上場企業データのみを利用している。さらに、財務パフォーマンスが特殊で、他の事業との比較が困難であるとの理由から、仮説 1 については、銀行業・証券業・保険業・その他金融業を除いた上で、分析を行っている。

7. 分析結果と結果の解釈

7.1. 基本統計量と相関

推計データの基本統計量については、表 3 ～4 に明記した。業種分類については表 1～2 を参照されたい。変数間の相関についても確認し、相関係数はもっとも数値の高いものでも 0.2 程度のため、多重共線性の問題はないと判断し、分析を進める。

7.2. パネル分析結果（仮説 1）

仮説 1 を検証するパネル分析結果（表 5 を参照）では、固定効果モデルが採択され、「社員定着率」に対しては、CSR 変数のうち、「キャリアアップ支援制度」と「女性管理職比率の高さ」が正の関係にあるとの結果を得た。具体的には、社員定着率に対して、unbalanced panel データを用いた分析では「キャリアアップ支援制度」が正の関係、3 年連続したデータのある企業のみを分析対象とした balanced panel データを用いた分析では「女性管理職比率」が、正の関係にあるとの結果を得た。反対に「法定を超える育児休業制度」は、負の関係にある結果となった。これにより仮説 1 について、仮説は部分的にのみ支持されたといえる。

7.3. 順序ロジット分析結果（仮説 2、3）

順序ロジット分析結果（表 6 を参照）では、「従業員の働く意欲の向上（現在）」に対し、「従業員の能力開発強化」「男女の均等処遇」「正社員を中心とした長期雇用」「非正規従業員の積極的活用」「苦情相談制度」が正の関係であるとの結果を得た。また、「従業

員の働く意欲の向上（3 年前との比較）」には、「従業員の能力開発強化」「介護休業制度」「成果型賃金制度」「ストックオプション制度」「正社員を中心とした長期雇用の維持」「非正規従業員の積極的活用」が正の関係であるとの結果となった。

また、「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」には、「従業員の能力開発強化」「在宅勤務制度」「介護休業制度」「男女の均等処遇」「成果型賃金制度」が正の関係を示し、反対に「法定を超える育児休業制度」「女性管理職比率」が負の関係を示す結果となった。以上より仮説 2、3 も部分的にのみ支持されたといえる。

8. インプリケーションと今後の課題

8.1. 結論とインプリケーション

人材活用分野の CSR への取り組みと従業員パフォーマンスに関する実証分析の結果及び、現在の社会・経済情勢より、以下の点が推察される。

1. 仮説 1 の検証結果において、「キャリアアップ支援制度」は、「社員定着率」の向上と正の関係であることが示された。また、仮説 2、3 の検証結果でも、「従業員の能力開発強化」は、働く意欲の向上や、職場の雰囲気改善と正の関係であるとの結果を得ている。以上から、人材育成施策は、社員定着率や従業員の満足度向上、モチベーションアップに繋がりやすい点が伺えた[28]。

2. 仮説 1 の検証結果において、「女性管理職比率の高さ」も、社員定着率と正の関係にあるとの結果となった。一方、仮説 2 の検証結果においては、「女性管理職比率の高さ」は、「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」に対して、負の関係であるとの結果を得た。このように、用いるデータや分析手法により、結果が異なることからも、女性管理職の積極

[28] ただし、仮説 2、3 の検証に用いたデータは単年分にすぎず、また、仮説 1 の検証に用いたパネル分析も、データが 3 年分と短期のため、長期的な効果を見ることはできなかった。人材活用分野の CSR 施策は、長期的な観点で成果を求める必要があり、長期的な効果をみるためにも、長期間のパネルデータの整備が求められる。

登用が、まだ企業経営に十分な効果を発揮できていない現状が推察される[29]。企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）が行った実証分析でも、管理職女性比率が ROA に影響を与えているとはいえないとの結果を得ている。さらに、企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）は、企業の意思決定の場への女性の参画は進んでおらず、その背景には、1. 企業が女性の活用に消極的、2. 女性が意思決定層への登用に必要とされる幅広いキャリアパスを積んでいない、3. 管理職候補となる女性が少なく、経営層にもインセンティブがない、と 3 つの点を強調している。そして、「多くの企業では、ダイバーシティ推進の経営効果や、経営効果につなげるために必要な仕組みについて十分に認識できていないため、WLB 施策の充実により女性の就業継続の促進を図りつつ、それを経営効果に結びつけられていない」という。ただし今回、仮説 1 の検証で用いたパネル分析では、女性管理職比率の高さが社員定着率と正の関係になるとの結果を得ている。こうした実証研究の蓄積により、女性管理職の活用が企業経営に正の効果を与えることが明示されれば、経営層の女性活用に対するインセンティブも高まるのではないだろうか。

3. 仮説 1 の検証結果より、「社員定着率の向上」とは、「キャリアアップ支援制度」といった、人材育成制度が正の関係であることが伺えた。ニッセイ基礎研究所（2005）のアンケート調査でも、両立支援策を導入する際に、人材育成制度を組み合わせることで、さらによい人材が集まる効果があるとの結果が出ている。本研究を通して、社員の働く意欲を引き出し、定着率を上げるためには、その能力やスキルの開発を支援する施策が有効であることを実証的に示すことができたのは、意義深いと思われる。

4. 仮説 1、2 の検証結果から、「法定を越える育児休業制度」は、「社員定着率」及び「職場の業績や成果を上げる雰囲気への変化」と負の関係であることが示唆された。筆者が実施したヒアリング調査でも、育児休業取得者から長期間職場を不在にすることへの不安の声が聞かれた。政府は 2013 年の成長戦略において、女性の積極活用を掲げ、出産・育児による離職を減らすため「3 年間の育児休業」を進めようとしているが、この結果からは、キャリアの空白期間を増やす育児休業を長くするよりも、育児や介護など様々な事情を抱えた社員

[29] ただし、仮説 2 の分析に用いたデータが 2004 年のものに対し、仮説 1 で用いたデータは 2011～2013 年であるため、社会情勢の変化を考慮すると、仮説 1 の結果の方が現状に近いと考えることもできる。

が柔軟かつ継続的に働ける「在宅勤務制度」や「介護休業制度」などを手厚くする方が、従業員のモチベーション向上に繋がることが推察される[30]。

5. 仮説 2 の検証結果より、「従業員の働く意欲の向上（現在）」と「従業員の働く意欲の向上（3 年前との比較）」を比較すると、3 年前より従業員の働く意欲が向上したと回答した企業は、「従業員の能力開発強化」に加え、「成果型賃金制度」「ストックオプション制度」「正社員を中心とした長期雇用の維持」など、成果主義や労働環境の整備に注力しているところが多い。一方、現在（継続的に）従業員の働く意欲の向上が見られると回答した企業は、労働環境の整備に加え、「従業員の能力開発強化」や「男女の均等処遇」にもバランスよく注力している様子が伺える。以上より、短期的には、成果主義や労働環境の整備が従業員の働く意欲の向上に効果的であるが、効果を持続的に保つためには、加えて人材育成施策や均等処遇などの人材活用施策を、バランスよく導入することが重要であると伺える。

6. 仮説 2 の検証結果において、「ストックオプション制度」は、「従業員の働く意欲の向上（3 年前との比較）」と正の関係であることが示された。このことから、ストックオプション制度は、従業員のモチベーション及び満足度の向上など、従業員パフォーマンスに寄与する効果が伺える。

7. 仮説 2、3 の検証結果より、有意な結果を得られた CSR 変数の多くが、「従業員の意欲の向上」や「職場の雰囲気の改善」と正の関係であることが示された。このことから、1.人材育成制度、2.両立支援制度、3.男女の均等処遇、4.成果主義制度、5.労働環境の整備の全ての領域において、人材活用に関する CSR が、その強弱はあるものの、従業員のパフォーマンスと正の関係であることが示唆された。ただ、「法定を越える育児休業制度」は、「職場の業績や成果を上げる雰囲気への変化」と負の関係にあり、長期間の育児休業は従業員パフォーマンス向上の妨げになりうる現状が伺える。

[30] 「法定を越える育児休業制度」の項目は、男性も対象としているが、厚生労働省（2013）によると、2013 年時点で、男性の育児休業取得率は 2.03%であり、そのうち法定以上（調査当時は 1 年以上）の育児休暇を取る男性は、かなり少数であると判断し、主として女性を対象とした解釈を行う。

8. 仮説 3 の検証結果より、「職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化」といった職場のパフォーマンスの改善には、「従業員の能力開発強化」「在宅勤務制度」「介護休業制度（3 ヶ月以上）」「男女の均等処遇」「成果型賃金制度」が正の関係であることが伺えた。このことから、人材育成策、両立支援策、均等処遇、成果主義などの雇用施策を合わせて導入することは、業績や成果拡大への取り組みに対する従業員の意欲を向上させるのに、効果的であることが示唆された。ニッセイ基礎研究所（2005）のアンケート調査でも、人材育成策と両立支援策の組み合わせによって、従業員の仕事に対する意欲が向上するとのクロス集計結果が出ており、今回はそれを実証的に裏付ける結果となった。

以上のように、本研究を通して、効果を測定しづらい人材活用分野の CSR と、従業員パフォーマンスとの関係について、日本企業のデータを用いた実証的手法によって示唆できたことは意義深いと考える。実証分析により得られた、「女性管理職比率の高さ」は「社員定着率」と正の関係にあるが、「法定以上の長期の育児休業」は、「社員定着率」や「職場の業績や成果を上げる雰囲気への変化」と、負の関係にあるなどの結果は、今後国を挙げて多様な人材の活用を求めて法整備を行う上で、非常に有効な指針となり得る。政府の中でも、国が定めた 1 年間（条件を満たす場合は 1 年 6 ヶ月まで延長可）の育児休業を、3 年間まで延ばすよう企業に働きかけるなどの案も出ているが、専門家の中にも長期間のブランクは、企業にとってマイナスなだけでなく、女性自身にとっても職場復帰をしづらくし、あまり現実的でないとする声もある。

今回の分析結果からも、育児休業期間を延ばすのではなく、多様な人材が持続的に活躍できるよう、男女の均等処遇を推進したり、介護休業制度などを充実させたりすることが、従業員の働く意欲向上などを含む従業員パフォーマンスの向上に有効であることが伺えた。国の政策として、多様な人材が持続的に活躍できるよう、柔軟な働き方を推進することは、重要であるといえよう。

また、両立支援策や均等処遇と合わせて、人材育成策を導入することで、効果的に従業員パフォーマンス向上に貢献できることを示唆できたのも意義深いと考える。本稿の結果から、過度にワークライフバランスや女性に配慮するのではなく、多様な人材が能力を最大限に発揮できるよう支援するとの観点で、人材活用制度と組み合わせながら、両立支援策や均等処遇制度を導入することが、従業員パフォーマンス向上にとって効果的であることが示唆され

た。こうした実証分析のさらなる積み重ねによって、よりよい労働環境の整備が進められることを期待する。

8.2. 今後の課題

今後の課題としては、大きく以下の 5 つが挙げられる。1 つ目は、変数の選択である。CSR 変数については、研究によって用いられるものが異なり、まだ統一的な見解がない。採用する変数については、さらなる検討が必要であるといえよう。

2 つ目は、パネル分析に用いたデータの期間が 3 年分と短く、中長期的な影響を分析するには、十分な長さとはいえない点である。ようやく日本も 2000 年代後半から、CSR 関連のデータが徐々に整備されてきており、今後はさらに長期間のデータを用いた分析が求められる。

3 つ目は、仮説 2、3 の「従業員の働く意欲の向上」や「職場の業績や成果を上げる雰囲気への変化」に人材活用分野の CSR が与える影響についての分析に用いたデータが、単年のクロスセクションデータである点である。時系列データでないため、人材活用分野の CSR と従業員パフォーマンスに関係性があることは見られたが、因果の方向性については、今回の分析で明確にすることはできなかった。ただ、労働者の働く意欲の向上に有効な施策を解明することは、よりよい市民社会の形成にとっても非常に重要なテーマであると思われる。より精緻な分析を行うためにも、職場の雰囲気や労働者の働く意欲など、公開の企業データで測りづらい項目についても、パネルデータの整備が望まれる。

4 つ目は、今回用いた CSR 変数の数値が、東洋経済新報社 1 社の CSR 評価データ及び、各企業の担当者のアンケート回答結果をまとめたデータに基づいている点である。今後は、CSR 活動に関する複数の調査やより客観的なデータを利用するなど、より偏りの少ないデータを用いた方法を試みる必要がある。

5 つ目は、今回仮説 1 の検証に用いたデータが、主に上場企業を対象としている点である。そのため日本企業の大部分を占める中小企業には、今回の結果をそのまま当てはめられない可能性がある[31]。こうした課題の解決に取り組み、今後さらなる有効な提言を目指したい[32]。

---

[31] 一方、仮説 2～3 の検証に用いた「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」（労働政策研究所・研修機構 2004）データは、従業員数 300 人未満の企業が 1,066 社のうち 540 社と、約半数を占めており、仮説 1 の検証に用いたデータよりも偏りが少ない。

表 1. 変数一覧（仮説 1 の検証に利用）

※東洋経済新報社 CSR 企業総覧データ及び会社四季報データを使用

	変数名	利用データ／利用調査項目
被説明変数	社員定着率	3年前に入社した社員のうち現在も在籍している者の割合
説明変数（CSR変数）	キャリアアップ支援制度	キャリアアップ支援制度（なし0、あり1）
	フレックスタイム制度	フレックスタイム制度（なし0、あり1）
	短時間勤務制度	短時間勤務制度（なし0、あり1）
	在宅勤務制度	在宅勤務制度（なし0、あり1）
	法定を超える育児休業制度	法定の1年（条件を満たした場合1年6ヶ月）を超える育児休業制度（なし0、あり1）
	有休取得率	直近年度の有休取得率
	ダイバーシティ推進	多様な人材の能力活用・登用を目的とした専任組織の有無（なし0、あり1）
	女性管理職比率	直近本決算期末時点、あるいは直近時点の管理職のうち女性が占める割合（小数点第1位まで）
	裁量労働制度	短時間勤務制度（なし0、あり1）
	特別な成果に対する表彰・報奨制度	特別な成果に対する表彰・報奨制度（なし0、あり1）
	社内公募制度	社内公募制度（なし0、あり1）
コントロール変数	規模（従業員数）	単体従業員数合計（直近年度）
	賃金	30歳平均賃金
	残業時間	全従業員をベースとした、1人当たり、1ヶ月当たりの平均残業時間
	業種ダミー	東洋経済CSR企業総覧データの下記業種区分に基づき分類 ※銀行業・証券業・保険業・その他金融業を除く
	水産・農林ダミー	水産・農林業
	鉱業・建設ダミー	鉱業、建設業
	食料品ダミー	食料品
	化学・繊維・紙ダミー	繊維製品、パルプ・紙、化学
	医薬品ダミー	医薬品
	石油・石炭ダミー	石油･石炭製品
	ゴム・ガラスダミー	ゴム製品､ガラス･土石製品
	金属・鉄鋼ダミー	鉄鋼､非鉄金属､金属製品
	機械・機器ダミー	機械、電気機械、輸送用機器、精密機器、その他製品
	電気・ガスダミー	電気・ガス業
	運輸ダミー	陸運業、海運業、空運業、倉庫・運輸関連業
	情報・通信ダミー	情報・通信業
	販売ダミー	卸売業、小売業
	不動産ダミー	不動産業
	サービスダミー	サービス業
	年次ダミー	
	2011年	調査期間は2010年7月～9月
	2012年	調査期間は2011年7月～9月
	2013年	調査期間は2012年7月～9月※最も数が多いため、ベースダミーとする

[32] 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査，2004」（労働政策研究・研修機構）の個票データの提供を受けました。

表 2. 変数一覧（仮説 2、3 の検証に利用）

※労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査データを使用

	変数名	利用データ／利用調査項目
被説明変数	従業員の働く意欲の向上(現在)	従業員の仕事に対する意欲:現在(1～5の5段階評価)
	従業員の働く意欲の向上(3年前との比較)	従業員の仕事に対する意欲：3年前との比較（1～5の5段階評価）
	職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化	職場の雰囲気の変化：職場の業績や成果をあげる（1～5の5段階評価）
説明変数（CSR変数）	従業員の能力開発強化	過去3年間の雇用方針：従業員の能力開発を強化（1～5の5段階評価）
	仕事と生活の調和に配慮した働き方	過去3年間の雇用方針：仕事と生活の調和に配慮した働き方（1～5の5段階評価）
	フレックスタイム制度	フレックスタイム制度(なし0、あり1)
	短時間勤務制度	短時間勤務制度(なし0、あり1)
	在宅勤務制度	在宅勤務制度(なし0、あり1)
	法定を超える育児休業制	法定を超える育児休業制度（なし0、あり1）
	介護休業制度(3ヶ月以	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度(なし0、あり1)
	男女の均等処遇	過去3年間の雇用方針：男女の均等処遇をすすめる（1～5の5段階評価）
	女性管理職比率	管理職に占める女性の割合
	成果型賃金制度	仕事の成果を賃金に反映させる制度（なし0、あり
	ストックオプション制度	ストックオプション制度（なし0、あり1）
	正社員中心とした長期雇用の維持	過去3年間の雇用方針：正規従業員を中心とした長期雇用の維持（1～5の5段階評価）
	非正規従業員の積極的活用	過去3年間の雇用方針：非正規従業員の積極的活用（1～5の5段階評価）
	苦情相談制度	配置・処遇に関する苦情相談制度（なし0、あり1）
コントロール変数	規模（従業員数）	単体従業員数
	賃金のカット	3年前と比較した賃金のカット（なし0、あり1）
	労働時間の短縮	労働時間の短縮を重要視している（なし0、あり1）
	福利厚生	福利厚生の充実を重要視している（なし0、あり1）
	業種ダミー	労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査データを使用の下記業種区分に基づき分類
	建設業ダミー	建設業
	製造業ダミー	製造業　※最も数が多いため、ベースダミーとする
	電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	電気・ガス・熱供給・水道業
	情報通信業ダミー	情報通信業
	運輸業ダミー	運輸業
	卸売・小売業ダミー	卸売・小売業
	金融・保険業ダミー	金融・保険業
	不動産業ダミー	不動産業
	飲食・宿泊業ダミー	飲食・宿泊業
	医療・福祉ダミー	医療・福祉
	教育・学習支援業ダ	教育・学習支援業
	サービス業ダミー	サービス業
	その他業種ダミー	その他業種

表 3. 基本統計量（仮説 1 のパネル分析データ）

※東洋経済新報社 CSR 企業総覧データ及び会社四季報データを使用

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
社員定着率	1920	77.8300	27.0797	1	100
キャリアアップ支援制度	2575	0.5790	0.4938	0	1
フレックスタイム制度	2595	0.5206	0.4997	0	1
短時間勤務制度	2604	0.7922	0.4058	0	1
在宅勤務制度	2584	0.1103	0.3133	0	1
法定を超える育児休業制度	2551	0.5225	0.4996	0	1
有休取得率	1917	49.1028	20.4961	1.2	120
ダイバーシティ推進	2551	0.1215	0.3268	0	1
女性管理職比率	1889	3.8641	7.0979	0	80.4
裁量労働制度	2334	0.2352	0.4242	0	1
特別な成果に対する表彰・報奨制度	2585	0.7826	0.4126	0	1
社内公募制度	2579	0.4374	0.4962	0	1
規模（従業員数）	2662	2531.7280	6619.0280	3	142813
賃金	1548	292272.8	119559.3	165833	4655681
残業時間	1753	16.9638	10.0857	0	65.9
業種ダミー					
水産・農林ダミー	2665	0.0023	0.0474	0	1
鉱業・建設ダミー	2665	0.0559	0.2298	0	1
食料品ダミー	2665	0.0450	0.2074	0	1
化学・繊維・紙ダミー	2665	0.1069	0.3091	0	1
医薬品ダミー	2665	0.0199	0.1396	0	1
石油・石炭ダミー	2665	0.0038	0.0612	0	1
ゴム・ガラスダミー	2665	0.0240	0.1531	0	1
金属・鉄鋼ダミー	2665	0.0465	0.2107	0	1
機械・機器ダミー	2665	0.2642	0.4410	0	1
電気・ガスダミー	2665	0.0128	0.1122	0	1
運輸ダミー	2665	0.0379	0.1910	0	1
情報・通信ダミー	2665	0.0735	0.2611	0	1
販売ダミー	2665	0.1977	0.3984	0	1
不動産ダミー	2665	0.0278	0.1643	0	1
サービスダミー	2665	0.0818	0.2741	0	1
年次ダミー					
2011年	2665	0.3253	0.4686	0	1
2012年	2665	0.3370	0.4728	0	1
2013年	2665	0.3377	0.4730	0	1

表 4. 基本統計量（仮説 2、3 の順序ロジット分析データ）

※労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査データを使用

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
従業員の働く意欲の向上(現在)	1063	3.4892	0.7736	1	5
従業員の働く意欲の向上 (3年前との比較)	1056	3.4375	0.8696	1	5
職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化	1056	3.8409	0.6920	1	5
従業員の能力開発強化	1035	2.6937	1.0664	1	5
仕事と生活の調和に配慮した働き方	1033	2.5721	0.7592	1	5
フレックスタイム制度	1013	0.3524	0.4780	0	1
短時間勤務制度	1031	0.6159	0.4866	0	1
在宅勤務制度	1018	0.0363	0.1872	0	1
法定を超える育児休業制度	1016	0.4764	0.4997	0	1
介護休業制度(3ヶ月以上)	1014	0.5680	0.4956	0	1
男女の均等処遇	1034	2.8810	1.1476	1	5
女性管理職比率	980	1.2776	1.1018	1	10
成果型賃金制度	1037	0.8486	0.3586	0	1
ストックオプション制度	982	0.1141	0.3180	0	1
正社員中心とした長期雇用の維持	1048	3.4494	1.4858	1	5
非正規従業員の積極的活用	1031	2.6120	1.2482	1	5
苦情相談制度	1018	0.3969	0.4895	0	1
規模（従業員数）	1066	2.8021	1.4725	0	5
賃金のカット	1066	0.2674	0.4428	0	1
労働時間の短縮	1066	0.4118	0.4924	0	1
福利厚生	1066	0.4475	0.4975	0	1
業種ダミー					
建設業ダミー	1053	0.1415	0.3487	0	1
製造業ダミー	1053	0.1918	0.3939	0	1
電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	1053	0.0095	0.0970	0	1
情報通信業ダミー	1053	0.0266	0.1610	0	1
運輸業ダミー	1053	0.1111	0.3144	0	1
卸売・小売業ダミー	1053	0.1121	0.3156	0	1
金融・保険業ダミー	1053	0.1633	0.3699	0	1
不動産業ダミー	1053	0.0047	0.0688	0	1
飲食・宿泊業ダミー	1053	0.0104	0.1017	0	1
医療・福祉ダミー	1053	0.0541	0.2264	0	1
教育・学習支援業ダミー	1053	0.0142	0.1186	0	1
サービス業ダミー	1053	0.1178	0.3225	0	1
その他業種ダミー	1053	0.0427	0.2024	0	1

表 5. 人材活用分野の CSR と企業パフォーマンスのパネル分析結果 1（仮説 1 の検証）

推計モデル	1	2
データ	unbalanced	balanced
被説明変数	社員 定着率	社員 定着率
説明変数		
キャリアアップ支援制度	4.4496 *	5.9735
	［2.6907］	［4.5792］
フレックスタイム制度	6.1992	10.2917
	［8.4251］	［11.2935］
短時間勤務制度	1.2264	9.9868
	［6.2574］	［8.9958］
在宅勤務制度	-7.4735	-6.7487
	［6.7091］	［9.6943］
法定を超える育児休業制度	-1.2149	-4.2982 *
	［1.5423］	［2.5845］
有休取得率	-0.0178	-0.0520
	［0.0721］	［0.0980］
ダイバーシティ推進	-7.8975	-5.8627
	［6.0323］	［9.8955］
女性管理職比率	1.0833	2.1744 *
	［0.8848］	［1.2208］
裁量労働制度	5.1177	0.6520
	［10.9028］	［14.2898］
特別な成果に対する表彰・報奨制度	-6.9989	-8.7602
	［7.6064］	［10.4754］
社内公募制度	0.8225	-4.5843
	［7.3824］	［9.3830］
コントロール変数		
規模（従業員数）	0.0032	0.0028
	［0.0026］	［0.0034］
賃金	-0.00001	-0.00002
	［0.000006］	［0.00007］
残業時間	0.1323	-0.0277
	［0.2009］	［0.2670］
年度		
2011年	14.5884 ***	12.5029 ***
	［1.9618］	［3.0052］
2012年	15.1803 ***	16.5546 ***
	［1.7150］	［2.0306］
定数項	56.9434 ***	60.1060 **
	［14.1029］	［28.3035］
サンプル数	1115	789
決定係数	0.1735	0.1928
対random effect　統計量（自由度）	18.95(15)	17.23(15)
hausman検定　(Prob > chi2)	0.2161	0.3050
対pooling /one-way fixed effect	F(523, 575) =1.26	F(408, 364) =1.15
F検定 (Prob > F)	Prob > F = 0.0035	Prob > F = 0.0861

（備考）

1. ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意であることを表す。
2. 括弧内はロバストな標準誤差。
3. F検定、Hausman検定、Breusch and Pegan検定の結果、推計モデル1～2は、プーリング回帰モデル＜変量効果モデル＜固定効果モデルという序列となり固定効果モデルが採択された。
4. すべての係数=0とする帰無仮説は、F検定の結果、すべて1%有意水準で棄却されている。
5. 推計にはコントロール変数として、業種ダミーを用いているが、推計モデル1～2では、固定効果モデルが採択されたため、不変の変数である業種の効果を見ることができなかった。そのため結果は掲載していない。
6. 業種のベースダミーは機械・機器ダミーとし、ベースダミーを除いた上で分析を実施。
7. データについては、unbalanced panelと、3年連続したデータのある企業のみを分析対象としたbalanced panelの2種類のデータセットを作成し、分析した。

表 6. 人材活用分野の CSR と企業パフォーマンスの順序ロジット分析結果 2（仮説 2、3 の検証）

推計モデル	1		2		3	
被説明変数	従業員の働く意欲の向上（現在）		従業員の働く意欲の向上(3年前との比較)		職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化	
説明変数						
従業員の能力開発強化	1.1636	**	1.1254	*	1.5174	***
	［0.0791］		［0.0743］		［0.1093 ］	
仕事と生活の調和に配慮した働き方	1.1254		0.9652		1.0881	
	［0.1062］		［0.0881］		［0.1075 ］	
フレックスタイム制度	1.0563		1.0771		1.1327	
	［0.1633］		［0.1624］		［0.1862］	
短時間勤務制度	1.0372		0.9923		1.2262	
	［0.1489］		［0.1388］		［0.1855］	
在宅勤務制度	1.4931		1.3469		2.7481	**
	［0.5456］		［0.4695］		［1.1423］	
法定を超える育児休業制度	0.8614		0.8630		0.6515	**
	［0.1619］		［0.1603］		［0.1312］	
介護休業制度(3ヶ月以上)	1.2357		1.4877	**	1.6050	**
	［0.2349］		［0.2807］		［0.3251］	
男女の均等処遇	1.1959	***	1.0274		1.1908	***
	［0.0801］		［0.0665］		［0.0833］	
女性管理職比率	1.0619		0.9613		0.8661	*
	［0.0959］		［0.0800］		［0.0748］	
成果型賃金制度	1.3459		1.7038	***	2.7600	***
	［0.2647］		［0.3185］		［0.5699］	
ストックオプション制度	1.1635		1.5851	**	1.0002	
	［0.2600］		［0.3414］		［0.2357］	
正社員中心とした長期雇用の維持	1.2857	***	1.0781	**	1.0640	
	［0.0619］		［0.0496］		［0.0528］	
非正規従業員の積極的活用	1.1544	**	1.1402	**	1.0154	
	［0.0661］		［0.0628］		［0.0608］	
苦情相談制度	1.3366	*	0.9555		1.1818	
	［0.2001］		［0.1394］		［0.1873］	
コントロール変数						
規模（従業員数）	1.0167		0.9514		1.0798	
	［0.0508］		［0.0462］		［0.0568］	
賃金のカット	0.5429	***	0.5203	***	0.5629	***
	［0.0851］		［0.0811］		［0.0919］	
労働時間の短縮	1.1857		1.0175		1.0929	
	［0.1730］		［0.1429］		［0.1668］	
福利厚生	1.2485		1.3100	*	0.9441	
	［0.1793］		［0.1806］		［0.1416］	
業種ダミー						
建設業ダミー	1.5973	*	1.0262		1.7848	**
	［0.3959］		［0.2523］		［0.4670］	
電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	2.4728		1.9973		2.6759	
	［1.6727］		［1.4068］		［1.9228］	
情報通信業ダミー	0.5276		0.8698		1.0956	
	［0.2283］		［0.3781］		［0.5285］	
運輸業ダミー	1.1812		1.8097	*	1.6263	*
	［0.3077］		［0.4579］		［0.4470］	
卸売・小売業ダミー	0.9023		0.8744		1.0458	
	［0.2356］		［0.2191］		［0.2817］	
金融・保険業ダミー	1.2974		1.4961	*	1.6000	*
	［0.3078］		［0.3421］		［0.4062］	
不動産業ダミー	0.3077		0.3548		0.1250	**
	［0.2719］		［0.3229］		［0.1126］	
飲食・宿泊業ダミー	1.4719		0.5291		0.7951	
	［0.9565］		［0.3444］		［0.5330］	
医療・福祉ダミー	1.2764		3.0678	***	1.2210	
	［0.5538］		［1.2875］		［0.5226］	
教育・学習支援業ダミー	1.1625		2.2913		0.8901	
	［0.7797］		［1.4513］		［0.6191］	
サービス業ダミー	0.7739		0.9145		1.3477	
	［0.1931］		［0.2194］		［0.3519］	
その他業種ダミー	0.9749		0.8974		1.3124	
	［0.3884］		［0.3457］		［0.5361］	
サンプル数	838		838		838	
対数尤度	-906.6632		-1017.6457		-799.4040	

（備考）

1. ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意であることを表す。
2. オッズ比を表示。括弧内はロバストな標準誤差。
3. すべての係数=0とする帰無仮説は、カイ2乗検定の結果、すべて1%有意水準で棄却されている。
4. 業種のベースダミーは製造業ダミーとし、ベースダミーを除いた上で分析を実施。

第 3 章

CSR と企業内ソーシャルキャピタルの関係

1. はじめに

近年、経営学の分野を中心に企業におけるソーシャルキャピタルが注目されるようになってきた。企業内ソーシャルキャピタルとは、企業組織などの集団内において形成される、人間関係などのネットワークであり、元々は社会学を中心に発展してきた概念であるが、その後、ソーシャルキャピタルの研究は経営学の分野にも広がりを見せている。その主な理由の一つに、成果主義を推進してきた企業が、離職率の高さや社員のロイアリティの低さから、採用コストの増大や生産効率の悪化に悩まされている現状が挙げられる。本稿では、このソーシャルキャピタルという概念に注目し、CSR と企業内ソーシャルキャピタルの関係性について実証分析を行う。

Cohen and Prusak（2001）の事例研究によると、企業のソーシャルキャピタルの形成によって、離職率が低下し、その結果、退職関連コストや採用・研修費用が低下し、貴重な組織的知識が維持できるという。組織内のソーシャルキャピタルを形成することで、社員の定着率や生産性を高め、企業は安定経営を目指すことができる。そのためソーシャルキャピタルの活用は、社員のロイアリティの低下や、離職率の高さに悩む企業の問題を解決する手段として、有効であるという（Cohen and Prusak 2001）。さらに、ソーシャルキャピタルを企業組織のつながりを強化するものと見なし、ソーシャルキャピタルが企業パフォーマンスや製品イノベーションに与える効果を実証的に分析する研究も増えつつある。

このようにソーシャルキャピタルが企業に与える効果についての研究が増える一方で、企業内ソーシャルキャピタルの形成に、どのような要因が関連しているかについては、実証的に分析する研究が未だ少ない。そこで本稿では、人材活用分野の CSR を、人材活用制度やワークライフバランス、過度の労働時間の抑制など、法令順守を超える部分での従業員に対する CSR の取り組みと定義づけ、人材活用分野の CSR と企業内ソーシャルキャピタルの形成の関係について、実証分析を行う。法的義務については企業内での法令遵守が前提となるが、これを支えるためのコンプライアンスに関わる組織体制や社内規範の制定・遵守など社内態勢の整備は、CSR のうち「企業統治」に含まれる。法令を上回る部分についての取り組みは、各企業が経営戦略などと照らし合わせつつ、従業員等のステークホルダーとの対話を重ねながら、実態に即して自主的・主体的に定めるべきものと考えられる（労働に関する CSR 推進研究会 2008）。本稿では、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」を CSR に含まれる要素とみなし、この「法令を上回る部分についての取り組み」を「人材活用」分

野の CSR と位置づけ、分析を進める。分析には、「東大社研・若年パネル調査（JLPS-Y）wave1、2007」「東大社研・壮年パネル調査（JLPS-M）wave1、2007」のデータを用いる。これは、東京大学社会科学研究所の「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査」（Japanese Life Course Panel Survey－JLPS）として実施されたもので、職業に関する詳細項目を多くもつのが特長である。企業内ソーシャルキャピタル形成と人材活用分野の CSR の関係性を定量的に分析することで、企業の組織づくりに有効な提言を目指したい。

2. ソーシャルキャピタルの定義

2.1. ソーシャルキャピタルの主な定義

ソーシャルキャピタルは、「社会関係資本」と呼ばれる概念である。定義については、さまざまな議論があり、一般的な合意は得られていないが、ソーシャルキャピタル研究の第一人者である Putnam（1993）の定義を用いられることが多い。内閣府（2003）は、Putnam（1993）の定義を用いて、ソーシャルキャピタルを「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と説明している。一方、世界銀行は、ソーシャルキャピタルを「社会構造全般と対人関係にかかわる個人の行動を規定する規範全体」と、より広義の解釈を行っている。

また、Putnum は、ソーシャルキャピタルを統合型（bonding）と、橋渡し型（bridging）に分類している（内閣府 2003）。このうち統合型（bonding）は、組織内部の人員同士の同質的な結びつきを表し、信頼や結束を生み出す。橋渡し型（bridging）は、異なる組織間での異質な人や組織を繋ぐネットワークを意味するとしている。

2.2. 企業におけるソーシャルキャピタルの定義

企業内で形成されるソーシャルキャピタルについても、その解釈はさまざまである。OECD（2001）は、ソーシャルキャピタルを「規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または集団間の協力関係の増進に寄与するもの」と定義し、社会の発展を支える資源として、ヒューマンキャピタルとともに、ソーシャルキャピタルを取り上げている（内閣府 2003）。

また、Baker（2000）は、ソーシャルキャピタルを、個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる、情報や信頼、協力などの資源である、と定義づけている。そして、それを活用できるかは、「個人的およびビジネスネットワークの大きさ、質、多様性などによって決定される」としている。

さらに、金光・稲葉（2013）は、ソーシャルキャピタルは企業の無形資産であり、企業の中核的な資産とも言える知的資産を生み出すための人的資本の担い手であるアクターとアクターの（結束的）ネットワークに埋め込まれ、「誰がどんな知識をもっているかを知っている」という（人的な）知識ネットワーク（Lesser 2000、紺野・登 2007）を育むだけでなく、アクターの間に確立された信頼、規範も織りなされた組織文化という形で蓄積される。このような資産を蓄積した企業は、組織横断的な協力関係も生まれ（石塚 2010）、職場規律があって「集団のまとまりがよい」というだけではなく、「創意工夫も生まれやすい」（鈴木 2013）と述べている。

ほかにも、企業組織に当てはめることのできるソーシャルキャピタルの定義は以下の通り（表 1）数多くあり、研究者によって定義が異なるのが現状である。このようにソーシャルキャピタルは、市民社会の分野だけでなく、ビジネスイノベーションと関連する要素として、企業活動や企業経営に関する分野でも注目が高まっている。

2.3. 本稿におけるソーシャルキャピタルの定義

ソーシャルキャピタル研究の第一人者である Putnam（2000）の定義は、「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と狭く限定的である。本稿では、ソーシャルキャピタルをより広く定義した、OECD（2001）による、「規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または集団間の協力関係の増進に寄与するもの」とする定義を採用して実証分析を進める。つまり、ソーシャルキャピタルを社会の中のみに存在するものとしてではなく、企業組織などの集団内、もしくは集団間においても形成されるネットワークと広く定義した上で、議論及び分析を行う。

2.4. ソーシャルキャピタルの利他性と利己性

他人の幸せに関心を払う利他的な行動は、自分の幸せを中心に考える利己的行動に相対するものと位置づけられる。慈善活動やボランティアなどは、主に利他性に基づいた行動とい

われるが、ソーシャルキャピタルの形成には、利他性に基づく行動と、利己性に基づく行動の両方が含まれると思われる。例えば、地域社会におけるソーシャルキャピタルを形成するインセンティブには、主に周囲の人との助け合いや、円滑なコミュニケーションを通した、他者の幸せに重きを置く利他的な側面と、周囲との円滑な関係性を通して、自身の快適な生活環境を確保したり、地域犯罪の抑止を通して、自身や家族の安全を確保したりするといった、利己的な側面がある。

また、企業組織においては、従業員は主に成果を挙げて、多くの賃金を手にするという利己的動機に基づいて行動することが多いと思われるが、企業内におけるソーシャルキャピタルにおいても、利己性とともに、利他性が存在すると筆者は考える。例えば、京セラの創業者である稲盛和夫氏が提示した「経営の原点」の 12 か条には、「公明正大で大義名分の高い目的を立てる」「思いやりの心で誠実に」といった項目があり、利己性だけでなく、利他性を持って事業に取り組むべきとの考えを明確にしている。研修などを通して、こうした企業哲学を受け継いだ従業員達は、業務に際しても、利己的な行動だけでなく、利他的な考えに基づいた行動を取り得るであろう。

このように、企業の社会的な役割や企業哲学などを習得する研修を受けた従業員は、「消費者の幸せや持続可能な社会の発展に貢献する財やサービスを提供する」などといった、利他的な考えに基づいて行動をする場合がある。「組織内の助け合い」などの企業内ソーシャルキャピタルの形成にも、地域社会におけるソーシャルキャピタル同様、「一緒に働く仲間を助けたい」という利他的な動機と、「仲間をサポートすることで評価されたい」という利己的な動機の両方に基づく行動である可能性があるといえよう。

3. 企業におけるソーシャルキャピタルの先行研究

3.1. 米国の先行事例

企業経営の中でも重要な経営資源として、ソーシャルキャピタルが認識される中、成果主義が主流であった米国企業にも、組織内のソーシャルキャピタル形成に積極的な企業が出てきた。Cohen and Prusak（2001）は、企業が「お互いのつながりを育むための時間と空間を提供する」「信頼をはっきりと示す」「目標と信念を効果的に伝達する」「単なる所属にと

どまらない誠実な参加を引き出すような公平な機会と報酬を提供する」といったソーシャルキャピタルを形成する行為に投資することの必要性を述べている。

ここで、企業内ソーシャルキャピタルの形成に投資する先行事例として、企業の適切なソーシャルキャピタル投資について書かれた「人と人の『つながり』に投資する企業」（Cohen and Prusak 2001）より、3社の例を紹介する。まずは、「信頼」の形成を通して企業内のソーシャルキャピタル形成を目指した例である。経営幹部専門のリクルーティング会社であるラッセル・レイノルズは、社員の企業に対する信頼を育む目的で、透明性が高くオープンな昇進・報酬方針を採用している。昇進の条件は完全に公開され、各リクルーターは、自分が何を期待されているか、そして何を期待してよいかを明示されている。こうした昇進基準に関する明確さと一貫性が信頼の形成に役立っており、これは「制度」に対する信頼だけでなく、実績によって昇進した同僚への信頼をも培う。

次に、ソーシャルキャピタル形成に必要な「つながり」をつくるための時間に投資する企業例を挙げる。米国でウェブ・ビジネスに関するコンサルティングを行うバイアント社は、スピードが重視される業界にも関わらず、新入社員研修に十分な時間を割くよう努めている。同社のリーダーは、新入社員を組織の社会的な構造に溶け込ませ、会社の機能を十分に教え込むには、約7カ月の期間が必要だと考えている。オリエンテーションは3週間で、これまでの経験に関係なく義務付けられており、社内への順応プロセスの柱と位置付けている。この経験により、企業内の「つながり」をつくりだし、会社との絆を強める参加意識・帰属意識を新入社員に与えることを目指している。同社の離職率が9%と、動きの激しい業界にしては例外的に低いことからも、この試みには一定の効果があることが伺える（Cohen and Prusak 2001）。

ただ、このように充実した新入社員研修は、終身雇用を前提とした従来の日本企業の多くで、昔から実施されてきている。日本では昔から当たり前と思われていた「人材重視の経営」が、企業のソーシャルキャピタルが注目されるようになったことで、米国であらためて見直されつつあることを示した例といえる。

最後に、「つながり」のための空間に投資する例を紹介する。効率を追求し、人々が集まるスペースを無駄とみなし削減しようとする企業もある一方、ソーシャルキャピタルを育む空間として、コミュニティの空間を大切にしようとする企業が存在する。グーグルやフェイスブックに代表される、シリコンバレーを中心とした米国のIT企業の多くが、カフェテリアでの無料ランチや娯楽空間、芝生の広場や会話コーナーといった要素をオフィス設計に取

り込み、社員の知識交換と社交的なつながりを促している。これらの魅力的な環境は、ソーシャルキャピタルの形成を目指すと同時に、イノベーションの促進や、人材獲得競争の「武器」としても用いられる。

このように近年、ソーシャルキャピタルの重要性を認知した様々な企業が、「信頼」や「つながり」の育みといった、ソーシャルキャピタルの形成を促進するために、「空間」や「時間」などの職場環境への投資を行っている（表 2）。

3.2. 日本の先行事例

こうしたソーシャルキャピタルの利点を認識し、近年は日本企業でも、組織内の「つながり」を育む試みを行う企業が増えてきた。具体的には、グーグル社やフェイスブック社など、シリコンバレーの IT 企業に倣って、無料のランチやカフェスペースなど、社員同士が気軽にコミュニケーションを取れる空間を設けたり、部門横断的なコミュニティ構築や社内チャットシステムなどを活用し、部署間のコミュニケーションを促進するといった例が挙げられる。日本企業においても、以下のようなソーシャルキャピタルを形成する試みが実施されている。

1 つ目は、大手自動車メーカーで、組織横断のコミュニティを立ち上げた例である。野村（2007）によると、国際的に事業展開するこの企業では、グローバルマーケティング部門において、地域部門を越えたベストプラクティスを共有する組織横断のコミュニティをつくった。このコミュニティは、問題解決を目的とするのではなく、いつでも誰でも参加し、知識を得られる場所となることを重視している。このコミュニティを通して、現地販売会社にマーケティング指導を行う際に必要な知識を共有できるようになり、売上増加につなげることができた。さらに、新人を含むすべての社員がアクセス可能なため、広く業務上の知識の共有や学習機会の提供を行えるようになった。

2 つ目は、大手電機メーカーのシステム技術研究所が取り組んだ、イノベーションネットワーク活用の例である。野村（2007）によると、この企業では、イノベーション開発のプロセスにおいて、組織を越えた知識の共有を行うことで、継続的にイノベーションを起こしていける組織形態を構築した。具体的には、クロスファンクションの組織として、分野を越えたメンバーでチームを結成し、イノベーションを促進する。さらに、ある技術を市場に出す過程で生まれたアイデアや人脈などを、クロスファンクション組織を束ねるイノベーション

サポートチームが取りまとめ、データとして共有することで、継続的なイノベーションにつなげることができた。

3つ目は、IT関連を中心とした新興企業などが採用する、コミュニティを活性化させるためのオフィス環境整備である。例えば楽天社では、社員間のコミュニケーションを活性化させるために、朝・昼・夜と三食無料で従業員に食事を提供するカフェテリアを設置している。無料のカフェテリアを活用して、若手社員も部長や事業長などの上司と気軽にランチタイムやカフェタイムにコミュニケーションを取ることが可能となる。また、企業が運営費を一部補助する同好会の推奨や、各フロアの随所にソファーなどを配置したフリースペース、社員同士をニックネームで呼び合う文化の創生などを通して、部署横断のコミュニケーションを活発化させる仕掛けを用意している。

野村（2007）によると、企業におけるソーシャルキャピタルを持続的に高めるために、今後はこのように「自発的に人と人とがつながりあうコミュニティプラットフォーム」の創設が必要であるという。具体的には、「1. 誰もが参加できるコミュニティプラットフォーム、2. コミュニティで生まれた価値を経営成果につなげる目利き機能、3. 経営合理性を示すための効果測定と持続的な改善、適切な投資を行うこと、をおさえた政策展開」が求められる（野村 2007）。

3.3. 企業内ソーシャルキャピタルの効果についての実証研究

Tsai and Ghoshal（1998）は、ソーシャルキャピタルと資源の交換・統合の関係性について、実証分析を行い、社内の円滑なコミュニケーションなどのソーシャルキャピタルは、有形・無形の経営資源の形成を促進すると主張した。また、ネットワークの構築などの、企業内ソーシャルキャピタルの形成が、企業業績に与える影響についての実証分析には、Brooke（2001）や青木（2003）などがある。Brooke（2001）は、アメリカの投資会社1,279社にアンケートをとり、企業内ソーシャルキャピタル指数として、個人のネットワークを用いて、ネットワークと企業業績の関係性について分析を行った。結果、それらには強い正の相関があることが示された。また、青木（2003）は、組織能力と企業の収益性について、実証分析を行い、組織能力の一つとして、「組織の横断的協力」という、企業内ソーシャルキャピタルに近い変数を用いた。そして実証分析の結果、革新的な製品や事業は、組織内の異質なアイデアや技術がうまく組み合わさったところに生じる可能性が高く、組織の横断的協力は、企業の収益性と正の関係にある可能性が高いと述べた。このように先行研究では、企業内ソ

ーシャルキャピタルは、企業パフォーマンスと正の関係にあるとするものが複数存在する。しかし、実証研究の蓄積はまだ乏しく、定説は導き出されていないのが現状である。

3.4. 企業内ソーシャルキャピタルの要因分析

企業内のソーシャルキャピタルの形成に影響を与える要因については、実証的に分析した先行研究が非常に少ない。西村・金（2010）によると、理論上のソーシャルキャピタル概念を測定するために既存の社会ネットワーク研究で用いられてきた構造変数（密度、紐帯の数、同質／異質など）を代理変数として用いているのが大半であり、資源あるいは資産としての側面に注目した研究はほとんどなされていないという。

数少ない先行研究として、西村・金（2010）の「企業内ソーシャルキャピタルの形成要因」がある。これは企業内で個人が他者からの支援（ソーシャルキャピタル）を引き出すために、どのような活動が有効なのか、また企業外のコミュニティとの関わり方がソーシャルキャピタルの形成にどのような効果を与えるかについて実証分析を行った研究である。ここでは、企業内での個人間の贈与（中元、土産、祝いなど）の有無と、企業内での支援の有無の関係について、重回帰分析を行っている。結果は、勤め先での様々な投資行為は、互恵関係としての支援行動を引き出す点では有効であるものの、自らが投入した支援以上の効果を得るためには、かえって逆効果であることが示されたと、贈与行為をソーシャルキャピタル形成の一要因として挙げるに留まった。

4. 検証仮説

企業内ソーシャルキャピタルと人材活用分野の CSR の関係性については、実証的手法を用いた先行研究の蓄積が少なく、統一の見解は確立されていない。ただ、事例研究を中心とした先行研究では、人材育成制度や組織横断のネットワークの整備、業務内容やキャリア形成について、社内の人に質問や相談できる体制の確立などが、企業内のソーシャルキャピタルの形成に正の効果を与えるとするものが多い。複数の事例研究で、新入社員への研修や両立支援、スキルアップ支援などの人材活用制度により、従業員間の協調や助け合いなどの、企業内ソーシャルキャピタルが形成されたとの結果が出ている。

また、2.4 で述べたように、企業の社会的な役割や企業哲学などを習得する研修を受けた従業員は、「消費者の幸せや持続可能な社会の発展に貢献する財やサービスを提供する」「思いやりの心で誠実に」などといった、利他的な考えに基づいて行動をすることが考えられる。こうした点からも、人材活用制度と企業内ソーシャルキャピタルの形成は、正の関係にあることが推察される。

こうした先行研究の結果及び企業の状況を鑑みて、本稿では以下の仮説を立て、人材活用分野の CSR と、企業内ソーシャルキャピタルの関係について実証分析を行う。

仮説：人材育成制度や労働環境の整備など、人材活用分野の CSR に関する取り組みは、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係である。

仮説 1：ワークライフバランスはソーシャルキャピタルの形成と正の関係である。
仮説 2：人材育成制度や社員相談制度はソーシャルキャピタルの形成と正の関係である。
仮説 3：適切な労働時間や正社員雇用はソーシャルキャピタルの形成と正の関係である。

具体的には、人材活用分野の CSR に当てはまる各社内制度や取り組みを 1.両立支援、2.人材育成、3.労働環境の 3 つに分類し、Cohen and Prusak（2001）の米国での事例研究や野村（2007）の日本の製造業を対象とした事例研究を参考に、上記 1〜3 の仮説を立て、実証分析を行う。

5. 実証モデルと変数

5.1. 実証モデル

本稿では、被説明変数である企業内ソーシャルキャピタルを「0：なし、1：あり」で計測しており、また、一部の説明変数を 4 段階評価で計測しているため、質的変数の分析を目的とする順序ロジット分析を用いた実証分析を行う。変数間の相関についても確認し、相関係数はもっとも数値の高いものでも 0.4 程度のため、多重共線性の問題はないと判断し、分析を進める。

仮説を検証するためには、企業内ソーシャルキャピタルの形成と関係する変数について、以下の線形モデルを立てて分析を行う。具体的には、回帰分析を用いた先行研究の西村・金（2010）及び、事例研究の Cohen and Prusak（2001）を参考に、以下の線形モデルを立ててパネル分析を行う。実証分析に際しては、「東大社研・若年パネル調査（JLPS-Y）wave1、2007」「東大社研・壮年パネル調査（JLPS-M）wave1、2007」のクロスセクションデータを用いる。データの詳細については、次節で述べる。

＜企業内ソーシャルキャピタルを被説明変数とした順序ロジット分析モデル＞

$$SocialCapital_i = \alpha + \beta_1 wlb_i + \beta_2 training_i + \beta_3 environment_i + \gamma_1 jobtyped_i + \gamma_2 gender_i + \gamma_3 age_i + \gamma_4 size_i + \gamma_5 industryd_i + \varepsilon_i$$

ここで i は個別企業を表し、クロスセクション方向の情報である。β は説明変数を表し、γ はコントロール変数、ε は誤差項を表す。変数の説明については、次項で述べる。

5.2. 変数

被説明変数、説明変数、コントロール変数は、いずれも「若年パネル調査（JLPS-Y）wave1、2007」「壮年パネル調査（JLPS-M）wave1、2007」の集計データを合算して用いる。

被説明変数である＜*SocialCapital*＞には、企業内ソーシャルキャピタルの指標として、職場環境に関する質問より、（1）互いに助け合う雰囲気（0：なし、1：あり）（2）先輩が後輩を指導する雰囲気（0：なし、1：あり）を、それぞれ企業内ソーシャルキャピタル 1（助け合う雰囲気）、ソーシャルキャピタル 2（後輩の指導）として使用する。

説明変数＜*wlb*＞＜*training*＞＜*environment*＞には、人材活用分野の CSR 変数として、以下の項目を用いる。1.両立支援＜*wlb*＞の変数には、「ワークライフバランス」の調査項目を用いる。2.人材育成＜*training*＞の変数には、「教育訓練を受ける機会」「職業能力を高める機会」「若手社員の相談担当制度」「キャリア相談の機会」「異動希望制度」の調査項目を用いる。3.労働環境＜*environment*＞の変数には、「一日あたりの労働時間」「仕事の裁量」「恒常的な人員不足」「雇用形態」の調査項目を用いる。

コントロール変数＜*jobtyped*＞＜*gender*＞＜*age*＞＜*industry*＞＜*size*＞には、以下の項目を用いる。職種ダミー＜*jobtyped*＞の変数には、1：専門職・技術職、2：管理職、3：事務職、4：販売職、5：サービス職、6：生産現場職・技能職、7：運輸・保安職、8：その他職種の

職種分類を用い、ベースダミーを 3：事務職とした。性別＜*gender*＞の変数は、0：女性、1：男性とし、年齢＜*age*＞の変数は、0：35 歳未満、1：35 歳以上とした。また、従業員数＜*size*＞の変数には、1：1～29 人、2：30～99 人、3：100～299 人、4：300～999 人、5：1,000 人以上と分類した調査項目を用いた。業種ダミー＜*industryd*＞の変数には、1：水産・農林業ダミー、2：鉱業・建設業ダミー、3：製造業ダミー、4：電気・ガス・水道業ダミー、5：運輸業ダミー、6：サービス・飲食業ダミー、7：金融・保険業ダミー、8：不動産業ダミー、9：広告・メディア関連業ダミー、10：情報・通信業ダミー、11：医療・福祉関連業ダミー、12：教育・研究関連業ダミー、13：法律・会計業ダミー、14：公務員ダミーと分類した調査項目を用い、ベースダミーには、3：製造業ダミーを用いた。変数の詳細ならびに基本統計量は、表 3 と表 4 を参照されたい。

6. データ

実証分析に際しては、「東大社研・若年パネル調査（JLPS-Y）wave1、2007」「東大社研・壮年パネル調査（JLPS-M）wave1、2007」のクロスセクションデータを用いる。これは、東京大学社会科学研究所の「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査」（Japanese Life Course Panel Survey－JLPS）として実施されたもので、職業に関する詳細項目を多くもつ特長がある。JLPS-Y は、2006 年 12 月末現在で 20 歳から 34 歳の「若年層」を、また JLPS-M は、35 歳から 40 歳の「壮年層」を対象としたもので、両データの質問項目は一致している（東京大学社会科学研究所 2007）。

標本の抽出方法については、対象を全国として、層化 2 段無作為抽出を採用している。これはまず、地域（10 地域）と都市規模（4 類型）の 2 層により層化（271 地点）を行い、さらに性別・年齢別（5 歳間隔）に層化し、無作為に抽出する方法である。抽出台帳は、住民基本台帳を基本とし、住民基本台帳の閲覧が不許可になった地点では、選挙人名簿を使用している（東京大学社会科学研究所 2007）。

7. 分析結果

2つのソーシャルキャピタル変数を被説明変数とする順序ロジット分析を用いた分析の結果は、表5の通りである。

7.1. ワークライフバランス

ワークライフバランスについては、企業内ソーシャルキャピタル1の形成と、正の関係であるとの結果を得た。松繁（2006）も、ワークライフバランスは、人事管理政策と合わせて導入することで、社員定着率に正の影響を与えると述べており、また、Cohen and Prusak（2001）も、社員の定着率や在籍期間はソーシャルキャピタルと正の関係にあると主張する。ワークライフバランスを実現できている人の方が、安定的に長く同じ職場で働き、職場の仲間との関係を構築することができるため、ワークライフバランスは、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係にある結果を得たと推察される。

7.2. 人材育成制度及び社員相談制度

分析1及び2において、教育訓練を受ける機会、職業能力を高める機会、若手社員の相談担当制度、キャリア相談の機会はすべて、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であるとの結果を得た。以上より、人材育成制度や社員相談制度は、ソーシャルキャピタルの形成に一定の効果があると考えられる。また、異動希望制度についても、企業内ソーシャルキャピタル2の形成と正の関係であるとの結果を得ており、異動希望制度がある職場のほうが、企業内ソーシャルキャピタルを形成しやすいと思われる。

先行研究でも、Cohen and Prusak （2001）は、人材育成制度がソーシャルキャピタルの形成に正の効果を与えると述べている。また、現在の業務や今後のキャリアに関する悩みを職場内で相談できる制度がある場合も、こうした悩み相談制度を通して、社員間の信頼が高まり、その結果、ソーシャルキャピタルの形成が促進されるという。さらに入社時研修やダイバーシティ研修、管理職研修などの人材育成施策を通じて従業員は、コミュニケーションの重要性や、協調の重要性を習得することができる。こうした研修を受けた従業員は、「組織内で困っている仲間がいたら助ける」といった、利他的な考えに基づいて行動し得る。今回の結果は、こうした先行事例研究を裏付けるものといえよう。

7.3. 労働時間

1日あたりの労働時間の長さも、企業内ソーシャルキャピタル2の形成と正の関係を示す結果を得た。ただ、恒常的な人員不足と企業内ソーシャルキャピタルの形成は、有意な関係を得ておらず、一定時間を越える労働が、ソーシャルキャピタルの形成とどのような関係にあるかは、今回の分析結果からは読み取れない。詳細な検証には、さらなる研究が必要であると思われる。

7.4. 雇用形態

仮説に反して、パート・アルバイト・契約・臨時・嘱託社員の方が、正社員よりも企業内ソーシャルキャピタルの形成に対して、正に有意な関係であるとの結果を得た。一方、請負社員及び自営業者・自由業者は、正社員よりも負に有意な関係であるとの結果となった。以上から、雇用形態はソーシャルキャピタルの形成と相関があるといえる。しかし、正社員の方が、今の企業で長く働きたいと考える人が多く、組織に対するロイアリティも高いため、職場内で助け合おうとする意識が働き、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係にあるとの仮説に反して、パート・アルバイト・契約・臨時・嘱託社員の方が正社員よりもソーシャルキャピタルの形成と正に有意な関係にあるとの結果を得た。契約やアルバイト社員のほうが、アシスタント業務など、他者をサポートする業務が一般的に多く、助け合いの習慣が生まれやすいため、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係にあるとの結果を得たと推察される。

7.5. その他分析結果

コントロール変数として用いた、女性及び35歳未満の若年層も、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係である結果を得た。このことから、環境に柔軟に対応できる若者や、コミュニケーション力に優れた女性の方が、企業内ソーシャルキャピタルを形成しやすい現状が伺える。

また、職種についても興味深い結果が得られた。分析1では専門職・技術職が、事務職と比べて、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係にある結果となり、分析2では管理職が、事務職と比べて、ソーシャルキャピタルの形成と負の関係である結果となった。これらの結果から、専門職や技術職の方が、事務職と比べてソーシャルキャピタルを形成しやすく、管理職は職場内のソーシャルキャピタルを形成しづらいことが示唆された。

さらに業種についても、水産・農林業、電気・ガス・水道業、金融・保険業、医療・福祉関連業、公務員が、製造業よりも企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であるとの結果が得られ、職種や業種によって、ソーシャルキャピタル形成の程度に差がある可能性が伺えた。

8. インプリケーションと今後の課題

8.1. 結論とインプリケーション

以上より、人材活用分野の CSR のうち、ワークライフバランスや雇用形態、人材育成制度及び社員相談制度などが、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係である要素であることが分かった。組織内のソーシャルキャピタル形成を促進するためには、ワークライフバランスの実現や従業員のキャリアアップ支援、社員相談制度や異動希望制度を確立することが有効であることが示唆された。ワークライフバランスの促進や、人材育成制度の確立など人材活用分野の CSR への投資は、短期的にはコストとみなされる可能性があるものの、これらは企業内ソーシャルキャピタルの形成を促進し、長期的には、ビジネスイノベーションの創出や生産性の向上など、企業にとって有益な成果に繋がると思われる。阿部・黒澤（2009）の先行研究でも、両立支援策と人材育成策を両方導入することで、企業の生産性は向上するとの実証分析結果を得ており、ワークライフバランスの促進や、人材育成制度の確立などへの投資は、企業のパフォーマンス向上のためにも、企業が取り組むべき重要な課題であるといえよう。

また、女性や若年層が、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であるとの結果も興味深い。政府は 2013 年に作成した成長戦略において、将来的な労働力不足の解消を目的に、女性や若年層の活用を謳っているが、こうした人材の活用が、企業にソーシャルキャピタルの形成という更なる便益をもたらし得ることが示唆できたのは、意義があると思われる。

ソーシャルキャピタルという概念は、日本の市民社会研究では注目されつつあるものの、日本社会での認知は未だ高くない。少子高齢化が進み、労働力不足の解消を目指すことが喫緊の課題である日本社会において、こうした概念に価値を見出すことは、女性や若年層、外国人を含む多様な人材の活用が企業に便益をもたらすことを明示する上で、非常に意義深いと思われる。ソーシャルキャピタル研究の更なる積み重ねを通して、日本社会でもソーシャルキャピタルの重要性が認知され、多様な人材の活用が促進されることを願う。

8.2. 今後の課題

今後検討すべき課題としては、以下の3つが挙げられる。1つ目は、企業が求めるソーシャルキャピタルの着地点についての議論である。ソーシャルキャピタルには、グループ内の結束を固める統合型と、グループ間の繋がりを育む橋渡し型があり、企業内で統合型のソーシャルキャピタルが増強される場合、チームワークが良好になる反面、人材の流動性を阻害し、結果として、経営効率の停滞に繋がる可能性も検討する必要がある。また現在、企業間の人材流動化が追求される時代になっており、能力のある個人がより生産性の高い企業に移ることにより、経済全体の効率性を追求することが目指されている。このような社会情勢の中、企業内でソーシャルキャピタルを増強することは、その企業にとっては望ましい結果が得られるかもしれないが、社会全体にとっては効率性の改善を遅らせるという効果が生じる可能性も否めない。より高い視点で経済全体の効率性を考えると、企業においても、組織内で密に繋がる統合型より、組織横断の繋がりや社外との繋がりを充実させる、橋渡し型のソーシャルキャピタルを増強した方が、経済環境の変化にも柔軟に対応でき、経済効率の改善に貢献できるかもしれない。具体的には、習得に時間がかかる技術を必要とする、専門性に特化した中小企業には、短期的には組織内の結束を重視する統合型のソーシャルキャピタルが効果的であると思われる。一方、同様に専門技術を持った企業でも、グローバル展開するフェーズの企業にとっては、各国への展開に際して必要なノウハウを共有できるような、外部人材との橋渡し型のソーシャルキャピタルを構築することが求められるであろう。このように、各組織の立ち位置によって、統合型及び橋渡し型のどちらのソーシャルキャピタルをより重視すべきかは変化すると考えられる。ただし、国内の少子高齢化が進み、グローバル市場を意識した発展が求められる日本企業の現状を鑑みると、中長期的には、より柔軟に変化する力の源泉となりうる、橋渡し型のソーシャルキャピタルの構築が、重要性を増すことが予測できる。本稿では、橋渡し型のソーシャルキャピタルについての分析は、データの制約上、行うことができなかったが、この論点についての分析を、今後の課題としたい。

2つ目は、今回の分析で想定した、組織内の連携といった企業内の統合型のソーシャルキャピタルの有用性についても、議論の余地があるという点である。このようなソーシャルキャピタルの形成は、企業パフォーマンスの向上には役立つかもしれないが、逆に従業員の中に、阻害されて不幸になる人を生み出す可能性があるためである。企業内ソーシャルキャピ

タルの形成が、どのような場面において、追求されるべきものなのかについては、さらなる議論が必要である。

さらに、3つ目の課題として、分析に用いたデータの制約がある。本稿は、単年データしか入手できなかったため、クロスセクションのみの分析となった。そのため、被説明変数から説明変数への逆の因果関係も否定できない。因果の方向性について、より精緻な分析を行うには、複数年のデータを用いたパネル分析を行うことが望ましい。また、アンケート調査の回答結果を用いるというデータの制約上、本データはあくまでも従業員の主観に基づく内容となっており、社員評価制度や社員教育制度などの社内諸制度と、ソーシャルキャピタルの関係について、客観的な数値を基に分析することができなかった。こうした諸制度は、企業への信頼やロイアリティ向上、ビジョンの共有といった、企業内ソーシャルキャピタルを形成する上で重要と思われる要因と密接な関係があると推察される。今後はこれらの社内制度とソーシャルキャピタルの関係について、より精緻な分析を行うためにも、信頼性の高い数値を用いた、パネルデータの整備が望まれる。そして、詳細な分析を通して、企業組織をよりよくするための適切な施策について、さらに有効な提言を目指したい[33]。

[33] 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「東大社研・壮年パネル調査（JLPS-M）wave1,2007」「東大社研・若年パネル調査（JLPS-Y）wave1,2007（東京大学社会科学研究所）」の個票データの提供を受けました。

表 1. 企業組織に関連するソーシャルキャピタルの主な定義

提唱者／提唱組織名	定義
Coleman（1990）	それが存在しなければ不可能であるような、ある種の目的の達成を可能にするような生産的・社会的関係の一側面であり、他の形態の資本とは異なり、ソーシャル・キャピタルは人々の間の関係の構造に内在するもので、個人や生産の物理的装備に備わっているものではない
Burt（1992）	自身の持つ金融資本、人的資本を行使する機会を享受するような友人、同僚、さらにはより一般的な交流
Putnam（1993）	協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の象徴
Fukuyama（1995）	集団を構成するメンバーの間で共有されるインフォーマルな価値或いは規範の集合
世界銀行（1998） (Social Capital Initiative)	ソーシャル・キャピタルとは、社会の内部的および文化的結束性、人々の間の相互作用を左右する規範および価値、そして人々が組み込まれている諸制度を意味する。SC は社会を結束させる接着剤であり、それなしには経済的成長も人間の福祉もありえないもの
Woolcock（1998）	人の社会ネットワークにおいて備わっている相互関係の情報、信頼、規範
Leana & Van Buren（1999）	組織内における社会的関係あるいはネットワークの有様
Giddens（2001）	個人が社会的支援を得るために頼ることのできる信頼のネットワーク
Ahuja（2000）	ネットワーク構造が持つ資源
Lin（2001）	市場における見返りを期待してなされる社会的関係への投資として社会的構造の中に埋め込まれた資源であり、目的を持った行動のためにアクセスされ、動員されるもの
Cohen & Prusak（2001）	ソーシャル・キャピタルは、人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成される．すなわち、社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動である
Baker（2000）	個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源を指している．情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的サポート、さらには善意、信頼、協力などがここでいう資源として挙げられる
OECD（2001）	規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または、集団間の協力関係の増進に寄与するもの
Adler & Kwon（2002）	ソーシャル・キャピタルとは、個人や集団に利用できる「信頼性＜のれん＞（good-will）」である．その源泉は、アクターの社会的関係の構造や内容にある．その効果は情報や影響、団結を生み出し、アクターが利用できるようにさせる
Stam & Elfring（2008）	ネットワークの関係性から生み出される資源
安田（2004）	関係性が人々にもたらすメリットである。企業組織にとって、会社の構成員が相互に取り持つ関係性による何らかのプラスアルファは、企業内のソーシャル・キャピタルである．会社の構成員が、社外の人と保持する関係性もソーシャル・キャピタルである
中島（2003）	人と人の間に存在する規範、信頼、ネットワークを指し、キャピタル（金融資本）やヒューマン・キャピタル（人的資本）を組織的な行動で結びつけ、その資本の投資効果を高めるシナジー効果を発揮するもの
宮川・大守編（2004）	ソーシャル・キャピタルは、広く、人々がつくる社会的ネットワーク、そしてそのようなネットワークで生まれる共有された規範、価値、理解と信頼を含むもの

出所：西村・金（2010）より一部抜粋

表 2. 企業内ソーシャルキャピタル形成促進のための投資事例

企業名	ソーシャルキャピタルへの投資内容
UPS	勤勉さや協力、コミットメントなど、同社が重視する価値観を共有する人物を採用する。社内からの幹部登用という人事方針を重視する。ワーキングランチ実施による配送員同士の情報交換を促進する。社員リレーションシップ指数調査を毎年実施する。
ゼロックス	コピー修理技術者たちの問題解決ノウハウを共有するオンライン・システムを導入した。
HP	社員調査でソーシャル・キャピタル評価を半年に一度実施する。社内理念「HP ウェイ」の共通理解を促進する。
モトローラ	定期的な社員満足度調査を実施し、マネージャーからの支援の有無や社員が有意義と感じるよう業務配分されているかをチェックしている。
アルコア	ガラス張りの会議室を設けたり、各フロア中心にキッチンを設置するなどして、開放的なオフィス空間を作り、社員間の交流を促進している。
ブリティッシュ・エアウェイズ	「街」のような本社を建設した。舗装された街路に沿って6つのビルを建て、樹木や噴水、図書館やカフェ、スーパーなどが並んだ大通りへ社員を引き寄せる空間を作り出した。
ブリティッシュ・テレコム	モバイル労働者間のコミュニティ創設及びリレーションシップを強化を目的に、「モバイル・リーダー」という仕組みを導入する。
3M	研究者が勤務時間の15%を個人的なプロジェクトに費やすことを認め、推奨する「15%ルール」を導入する。
IDEO	新製品のアイデアを生み出すにあたり、協同的なブレインストーミングを実施する。

出所：Cohen and Prusak（2001）より筆者作成

表 3. 変数一覧

	変数名	利用データ／利用調査項目
被説明変数	企業内ソーシャルキャピタル1（互いに助け合う雰囲気）	互いに助け合う雰囲気がある（0：なし、1：あり）
	企業内ソーシャルキャピタル2（後輩を指導する雰囲気）	先輩が後輩を指導する雰囲気がある（0：なし、1：あり）
説明変数	ワークライフバランス	自分の生活の必要にあわせて仕事を調整しやすい（1〜4の4段階評価）
	教育訓練を受ける機会	教育訓練を受ける機会がある（0：なし、1：あり）
	職業能力を高める機会	職業能力を高める機会がある（0：なし、1：あり）
	若手社員の相談担当制度	若手社員の仕事や生活についての相談相手を決めている（0：いいえ、1：はい）
	キャリア相談の機会	将来の仕事について相談できる機会がある（0：なし、1：あり）
	異動希望制度	社員の希望で異動できる仕組みがある（0：なし、1：あり）
	1日あたりの労働時間	1日あたりの労働時間（実数）
	仕事の裁量	仕事のやり方の裁量（0：なし、1：あり）
	恒常的な人員不足	社員数が恒常的に不足している（0：いいえ、1：はい）
	雇用形態ダミー	1：経営者，役員、2：正社員・正職員、3：パート・アルバイト・契約・臨時・嘱託社員、4：派遣社員、5：請負社員、6：自営業主・自由業者よりダミー変数を作成（ベースダミーは2：正社員・正職員）
コントロール変数	職種ダミー	1:専門職･技術職、2:管理職、3:事務職、4:販売職、5:サービス職、6:生産現場職･技能職、7:運輸･保安職、8:その他職種よりダミー変数を作成(ベースダミーは3:事務職)
	年齢（35歳以上）	0：35歳未満、1：35歳以上
	性別（男性）	0：女性、1：男性
	会社の規模（従業員数）	従業員数（1：1〜29人、2：30〜99人、3：100〜299人、4：300〜999人、5：1000人以上）
	業種ダミー	1:水産･農林業ダミー、2:鉱業･建設業ダミー、3:製造業ダミー、4:電気･ガス･水道業ダミー、5:運輸業ダミー、6:サービス･飲食業ダミー、7:金融･保険業ダミー、8:不動産業ダミー、9:広告･メディア関連業ダミー、10:情報･通信業ダミー、11:医療･福祉関連業ダミー、12:教育･研究関連業ダミー、13:法律･会計業ダミー、14:公務員ダミーよりダミー変数を作成(ベースダミーは3:製造業)

表 4. 基本統計量

	変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
被説明変数	企業内ソーシャルキャピタル1（互いに助け合う雰囲気）	3444	0.4033	0.4906	0	1
	企業内ソーシャルキャピタル2（後輩を指導する雰囲気）	3444	0.3177	0.4656	0	1
説明変数	ワークライフバランス	3417	0.4492	0.4975	0	1
	教育訓練を受ける機会	3407	0.4825	0.4998	0	1
	職業能力を高める機会	3390	0.6198	0.4855	0	1
	若手社員の相談担当制度	3444	0.0351	0.1841	0	1
	キャリア相談の機会	3444	0.0807	0.2724	0	1
	異動希望制度	3444	0.1069	0.3090	0	1
	1日あたりの労働時間	3410	8.8833	2.2037	1	24
	仕事の裁量	3421	0.4811	0.4997	0	1
	恒常的な人員不足	3444	0.3188	0.4661	0	1
	雇用形態ダミー					
	経営者、役員ダミー	3444	0.0197	0.1391	0	1
	正社員・正職員ダミー	3444	0.6681	0.4710	0	1
	パート・アルバイト・契約・臨時・嘱託社員ダミー	3444	0.2230	0.4163	0	1
	派遣社員ダミー	3444	0.0421	0.2009	0	1
	請負社員ダミー	3444	0.0058	0.0760	0	1
	自営業主・自由業者ダミー	3444	0.0412	0.1989	0	1
コントロール変数	職種ダミー					
	専門職・技術職ダミー	3444	0.2735	0.4458	0	1
	管理職ダミー	3444	0.0232	0.1507	0	1
	事務職ダミー	3444	0.2143	0.4104	0	1
	販売職ダミー	3444	0.1382	0.3452	0	1
	サービス職ダミー	3444	0.1069	0.3090	0	1
	生産現場・技能職ダミー	3444	0.1568	0.3637	0	1
	運輸・保安職ダミー	3444	0.0436	0.2041	0	1
	その他職種ダミー	3444	0.0436	0.2041	0	1
	年齢（35歳以上）	3444	0.3821	0.4860	0	1
	性別（男性）	3444	0.5569	0.4968	0	1
	会社の規模（従業員数）	2921	2.7343	1.5423	1	5
	業種ダミー					
	水産・農林業ダミー	3315	0.0072	0.0848	0	1
	鉱業・建設業ダミー	3315	0.0157	0.1243	0	1
	製造業ダミー	3315	0.0549	0.2278	0	1
	電気・ガス・水道業ダミー	3315	0.1158	0.3201	0	1
	運輸業ダミー	3315	0.0682	0.2521	0	1
	サービス・飲食業ダミー	3315	0.0103	0.1008	0	1
	金融・保険業ダミー	3315	0.0673	0.2505	0	1
	不動産業ダミー	3315	0.2057	0.4043	0	1
	広告・メディア関連業ダミー	3315	0.0045	0.0671	0	1
	情報・通信業ダミー	3315	0.0410	0.1984	0	1
	医療・福祉関連業ダミー	3315	0.1692	0.3750	0	1
	教育・研究関連業ダミー	3315	0.1602	0.3668	0	1
	法律・会計業ダミー	3315	0.0362	0.1868	0	1
	公務員ダミー	3315	0.0054	0.0735	0	1

表 5. 順序ロジット分析結果

推計モデル	1			2		
被説明変数	企業内ソーシャルキャピタル1（助け合う雰囲気）			企業内ソーシャルキャピタル2（後輩を指導する雰囲気）		
	オッズ比		標準誤差	オッズ比		標準誤差
説明変数						
ワークライフバランス	1.5000	***	0.1335	0.9605		0.0926
教育訓練を受ける機会	1.4047	***	0.1291	1.8495	***	0.1802
職業能力を高める機会	1.6170	***	0.1575	1.8204	***	0.1937
若手社員の相談担当制度	1.4741	*	0.3351	2.8404	***	0.6855
キャリア相談の機会	2.0368	***	0.3100	2.2552	***	0.3509
異動希望制度	1.0106		0.1455	1.6368	***	0.2395
1日あたりの労働時間	1.0207		0.0246	1.0624	**	0.0276
仕事の裁量	1.1851	*	0.1042	0.8544	*	0.0807
恒常的な人員不足	0.9403		0.0854	0.9471		0.0921
雇用形態ダミー						
経営者、役員ダミー	0.7982		0.2300	0.8006		0.2542
パート・アルバイト・契約・臨時・嘱託社員ダミー	1.3696	**	0.1740	1.2211		0.1681
派遣社員ダミー	1.3796		0.3110	0.8875		0.2241
請負社員ダミー	0.3506		0.2337	0.2602	*	0.2083
自営業主・自由業者ダミー	0.4706	***	0.1087	0.5200	**	0.1392
コントロール変数						
職種ダミー						
専門職・技術職ダミー	1.9846	**	0.5446	1.5103		0.4396
管理職ダミー	0.8770		0.1216	0.7415	**	0.1115
販売職ダミー	1.1638		0.1946	1.0919		0.1937
サービス職ダミー	1.2177		0.2041	0.9899		0.1791
生産現場・技能職ダミー	1.2300		0.1871	1.1697		0.1884
運輸・保安職ダミー	1.3709		0.3997	1.0070		0.3221
その他職種ダミー	1.2040		0.2862	1.0311		0.2677
年齢（35歳以上）	0.6609	***	0.0697	0.6511	***	0.0739
性別（男性）	1.0353		0.0892	0.6616	***	0.0626
会社の規模（従業員数）	0.9603		0.0302	1.0487		0.0353
業種ダミー						
水産・農林業ダミー	0.4757		0.2918	3.4484	**	1.8490
鉱業・建設業ダミー	1.2876		0.4502	1.3597		0.5200
電気・ガス・水道業ダミー	1.5343	**	0.3265	1.3643		0.3125
運輸業ダミー	0.8506		0.2212	0.7765		0.2280
サービス・飲食業ダミー	0.7413		0.3231	1.2610		0.5996
金融・保険業ダミー	0.9878		0.2341	1.5238	*	0.3876
不動産業ダミー	1.0440		0.2053	1.3725		0.2892
広告・メディア関連業ダミー	0.5111		0.3576	2.3079		1.4322
情報・通信業ダミー	1.1152		0.3343	1.4715		0.4815
医療・福祉関連業ダミー	1.0987		0.2244	1.4702	*	0.3226
教育・研究関連業ダミー	1.3286		0.2860	1.4368		0.3333
法律・会計業ダミー	0.8180		0.2285	1.2383		0.3624
公務員ダミー	0.9252		0.4954	2.5037	*	1.3834
サンプル数	2745			2745		
対数尤度	-1726.5175			-1549.9754		

（備考）
1. ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意であることを表す。
2. すべての係数=0とする帰無仮説は、カイ2乗検定の結果、すべて1%有意水準で棄却されている。
3. 業種のベースダミーは製造業ダミー、職種のベースダミーは事務職、雇用形態のベースダミーは正社員・正職員とし、ベースダミーを除いた上で分析を実施。

終章

本稿の貢献とインプリケーション

1. 本稿の結果と貢献

このように、第 1 章から第 3 章の研究を通して、日本企業の CSR と企業パフォーマンスの関係について実証的に分析を行い、その効果について明示できたことは、大きな貢献であると考える。

具体的には、第 1 章では、人材活用及び社会性の分野の CSR が、財務パフォーマンスと正の関係にあるとの結果を得られた。一方、環境及び企業統治の項目は、財務パフォーマンスと有意な関係は見られなかった。これらの結果より、人材活用や社会性の分野の CSR 推進は効果があることが示唆できたが、環境や企業統治の分野への注力と、財務パフォーマンスの間には、有意な関係は見られないとの結果を得た。

第 2 章では、人材育成制度や両立支援制度、男女の均等雇用などの人材活用分野の CSR と、従業員の定着率や働く意欲の向上などの従業員パフォーマンスとの関係について分析した。実証分析により、社員定着率には、キャリアアップ支援制度と女性管理職比率の高さが正の関係であることが示唆された。一方、法定を越える育児休業制度は、社員定着率及び職場の業績や成果をあげる雰囲気への変化と、負の関係であるとの結果を得た。さらに、働く意欲の向上や職場の雰囲気の改善には、従業員の能力開発強化や男女の均等処遇、苦情相談制度など、幅広い領域の人材活用分野の CSR が正の関係を示した。

第 3 章では、正社員などの安定雇用や両立支援策、人材育成制度などの人材活用分野の CSR と、企業内ソーシャルキャピタルの関係について実証分析を行った。結果、人材活用分野の CSR のうち、ワークライフバランス、人材育成制度、社員相談制度、雇用形態などが、企業内ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であることが示唆された。また、女性及び若年層であることが、ソーシャルキャピタルの形成と正の関係であることも伺える結果を得た。

このように、日本では先行研究の蓄積が少ない CSR と財務パフォーマンスの関係について、複数年に渡る日本企業のデータを用いてパネル分析を行い、その効果を明示できた点、及び、CSR のうち人材活用分野にフォーカスを当て、より詳細に CSR の効果を分析できた点は、本稿の大きな貢献であると考える。今後企業が CSR への取り組みに注力する際にも、こうした実証分析結果を提示することで、その意義が明確になり、日本企業の CSR 促進への一助となることを期待する。

2. インプリケーション

先行研究の積み重ねや企業のコンプライアンスを重視する社会情勢を受け、CSR 活動への取り組みは企業価値を向上させるとの認識が、日本企業にも広まりつつある。しかし、具体的に CSR が企業に対し、どのような便益をもたらすかを実証的に分析した研究は未だ少ない。CSR 活動が企業パフォーマンスに対し、正の効果を与えることが実証されれば、社員や経営陣のコンセンサスも得やすくなり、ともすると形骸化しがちな CSR 活動を、経営戦略の中枢に位置づけて推進しやすくなるであろう。

また、本研究を通して、効果が疑問視されがちな人材活用分野の CSR と、従業員パフォーマンスとの関係について、日本企業のデータを用いた実証的手法によって示唆できたことも意義深いと考える。実証分析により得られた、女性管理職比率の高さは、社員定着率と正の関係であるが、法定以上の長期の育児休業は、社員定着率及び、職場の業績や成果を上げる雰囲気への変化と負の関係であるなどの結果は、今後国を挙げて多様な人材の活用を求めて法整備を行う上で、参考となり得るであろう。

今回の分析結果からも、育児休業期間を延ばすのではなく、多様な人材が持続的に活躍できるよう、男女の均等処遇を推進したり、介護休業制度などを充実させたりすることが、従業員の働く意欲向上などを含む、従業員パフォーマンスの向上に有効であることが伺えた。特に人材活用分野の CSR が、従業員の働く意欲向上に繋がるという結果は、企業側にとってのベネフィットとなるだけでなく、労働者にとっても有益である。国の政策として、多様な人材が持続的に活躍できるよう、柔軟な働き方を推進することは、重要であるといえよう。

さらに、両立支援策や均等処遇と合わせて、人材育成策を導入することで、効果的に従業員パフォーマンス向上に貢献できることを示唆できたのも意義深いと考える。本稿の結果から、過度にワークライフバランスや女性に配慮するのではなく、多様な人材が能力を最大限に発揮できるよう支援するとの観点で、人材活用制度と組み合わせながら、両立支援策や均等処遇制度を導入することが従業員パフォーマンス向上にとって効果的であることが示唆された。こうした実証分析のさらなる積み重ねによって、よりよい労働環境の整備が進められることが期待される。

加えて、ソーシャルキャピタルという比較的新しい概念を用いて、CSR の効果に関する実証分析を行ったことも本研究の貢献の一つであると考える。ソーシャルキャピタルは、日本の市民社会研究では注目されつつあるものの、日本社会でのプレゼンスは未だ高くない。本

研究では、女性や若年層であることと、企業内ソーシャルキャピタルの形成が正の関係であるとの結果を得た。政府は将来的な労働力不足の解消を目的に、女性や若年層の活用を謳っているが、こうした人材の活用が、企業にソーシャルキャピタルの形成という更なる便益をもたらし得ることが示唆できたのは一つの貢献であると考える。少子高齢化が進み、労働力不足の解消を目指すことが喫緊の課題である日本社会において、こうした概念に価値を見出すことは、女性や若年層、外国人を含む多様な人材の活用が企業に便益をもたらすことを明示する上で、有効であると思われる。

このように、本研究を通して、CSR と企業パフォーマンスの関係について、実証的手法を用いて研究できたことは、非常に意義深いと考える。ただ、本研究で用いたデータは、1〜4年と比較的短期間であり、より精緻な分析を行うためにも、さらなる実証研究の積み重ねが求められる。そのためには、企業や経済界、政府も、こうした研究が企業や日本経済に便益をもたらすことを認識し、CSR 関連の情報公開と、研究分野へのデータ提供を積極的に行うようになることが重要である。産学が連携して研究を進めれば、CSR と企業パフォーマンスに関する研究は、さらに精緻な結果を出せるであろう。今後こうした研究が進むことで、企業の目指すべき一つのあり方が明確となり、日本社会の発展が、より持続可能で人々にとって有益なものになることを願う。

参考文献

【序章関係】

Cohen, Don and Prusak, Laurence（2001）*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business school Press（沢崎冬日訳（2003）『人と人の「つながり」に投資をする企業―ソーシャルキャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社）.

Margolis, Joshua D., Elfenbein, Hillary A. and Walsh, James P.（2009）. Does it pay to be good? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, *And Does it Matter*, pp1-68.

日本経済団体連合会（2009）『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』（http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf）2017/2/22.

Surroca, Jordi, Tribo, Josep A. and Waddock, Sandra（2010）Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol.31, pp.463-490.

【第 1 章関係】

Aupperle, Kenneth, E., Carroll, Archie B. and Hatfield, John, D.（1985）An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability, *Academy of Management Journal*, vol.28, pp446-463.

Barney, Jay（1991）Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* , vol.17, pp.99-120.

Branco, Manuel,Castelo and Rodrigues, Lucia, Lima（2006） Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, vol.69, pp.111-132.

Carroll, Archie B.（1979）A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol.4. no.4, pp.497-505.

Epstein, Edwin M.（1987）The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, vol.29, no.3, pp.99-114（中村瑞穂他訳（1996）『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂 第 1 章「経営社会政策過程―企業倫理・経営社会責任・経営社会即応性を超えて―」pp.1-21）.

Freeman, Edward R.（1984）Strategic Management: A Stakeholder Approach, *Pitman Publishing*.

Freeman, Edward R., Harrison, Jeffrey S. and Wicks, Andrew C.（2007）Managing for stakeholders, *Yale University Press*.

Friedman, Milton（1962） Capitalism and freedom, *University of Chicago press.*

伊吹英子（2003）「経営戦略としての「企業の社会的責任」」『知的資産創造』 2003 年 9 月号 pp.54-71.

伊吹英子（2005）『CSR 経営戦略―「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社.

Jaggi, Bikki, A. and Freedman, Martin（1992）An Examination of the impact of Pollution Performance on Economics and Market Performance: Pulp and Paper Firms, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol.19, no.5, pp.697-713.

加賀田和弘（2008）「CSR と経営戦略―CSR と企業業績に関する実証分析から―」*Journal of Policy* Studies, no.30, pp.37-58.

加賀田和弘（2005）「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」問題と企業経営：その歴史的展開と経営戦略の観点から」『総合政策研究』no.21, pp.121-141.

川村雅彦（2003）「2003 年は「日本の CSR 経営元年」―CSR（企業の社会的責任）は認識から実践へ―」『ニッセイ基礎研 REPORT』 2003 年 7 月号 REPORTⅢ pp.1-8.

北村行伸（2005）『パネルデータ分析』一橋大学経済研究叢書.

経済同友会（2003）「『市場の進化』と社会的責任経営―企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」『第 15 回企業白書』3 月.

経済産業省（2004）『企業の社会的責任を取り巻く現状について』4 月.

Mahapatra, Sitikantha（1984）Investor Reaction to Corporate Social Accounting, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol.11, pp.29-40.

Maignan, Isabelle and Ferrell, O. C.（2003）Nature of Corporate Responsibilities Perspectives from America, French, and German Consumers, *Journal of Business Research*, vol. 56, pp.55-67.

Margolis, Joshua D., Elfenbein, Hillary A. and Walsh, James P. （2009）. Does it pay to be good? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, *And Does it Matter*, pp1-68.

McGuire, Jean. B., Sundgren, Alison and Schneeweis, Thomas（1988）Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.31, pp854-872.

McWilliams, Abagail and Siegel, Donald S.（2000）Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.603-609.

McWilliams, Abagail and Siegel, Donald S.（2001）Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, vol.26, no.1 pp.117-127.

McWilliams, Abagail, Siegel, Donald S. and Wright, Patrick M.（2006）Corporate Social Responsibility: Strategic Implication, *Journal of Management Studies* 43:1 January.

水尾順一（2004）「戦略的 CSR マネジメントと企業経営」『日本経営倫理学会 CSR 研究部会レポート』（1）.

水尾順一、田中宏司（2004）『CSR マネジメント―ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版.

森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.

森本三男（2004）「企業社会責任の論拠とステークホルダー・アプローチ」『創価経営論集』第 28 巻 1・2・3 号合併号 pp.1-14.

中尾麗イザベル（2007）「企業の社会的責任と財務パフォーマンスに関する実証分析」（修士論文）大阪大学大学院国際公共政策研究科.

Nelling, Edward and Webb, Elizabeth（2008） Corporate Social Responsibility and Financial Performance: the “Virtuous Circle” Revisited, *Springer Science+Business Media*.

日本経済団体連合会（2004）「企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方」2 月.

日本経済団体連合会（2009）『2008 年度社会貢献活動実績調査結果』（http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/106/kekka.pdf）2017/1/22.

日本総合研究所（2004）「企業の社会的責任（CSR）活動に関する調査研究」『産業政策の新展開に関する調査研究』産業研究所.

大薗陽子（2011）「企業業績が CSR の取組みに与える影響－日本企業の実証分析－」『成蹊大学一般研究報告』vol.45，no.4，pp.1-14.

Poddi, Laura and Vergalli, Sergio（2009）Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms?, *Fondazione eni Enrico Mattei, Nota di Lavoro*, vol.52.

櫻井通晴（2005）『コーポレート・レピュテーション』中央経済社.

Shane, Philip, B. and Spicer, Barry, H.（1983）Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm, *Accounting Review*, vol.58, no.3, pp.521-536.

Surroca, Jordi, Tribo, Josep A. and Waddock, Sandra（2010）Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol.31, pp.463-490.

首藤惠・増子信・若園智明（2006）「企業の社会的責任（CSR）活動とパフォーマンス：企業収益とリスク」『*Waseda University Institute of Finance Working Paper Series*』 WIF-06-002 September 2006, pp.1-26.

首藤惠・竹原均（2007）「企業の社会的責任とコーポレート・ガバナンス―非財務情報開示とステークホルダー・コミュニケーション―」『*Waseda University Institute of Finance Working Paper Series*』 WIF-07-006 November 2007, pp.1-48.

Surroca, Jordi, Tribo, Josep A. and Waddock, Sandra（2010）Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol.31, pp.463-490.

高田馨（1989）『経営の倫理と責任』千倉書房.

田島慶吾（2009）「企業の社会的責任の本質に関する一考察: 社会規範論の観点から」 静岡大学経済研究センター研究叢書, vol.7, pp. 85-105.

東洋経済新報社（2006）『CSR 企業総覧 2007』東洋経済新報社.

東洋経済新報社（2007）『CSR 企業総覧 2008』東洋経済新報社.

東洋経済新報社（2008）『CSR 企業総覧 2009』東洋経済新報社.

東洋経済新報社（2009）『CSR 企業総覧 2010』東洋経済新報社.

植松和彦（2006）「CSR（企業の社会的責任）の ISO 化への動向」『 金属資源レポート』 2006 年 5 月号 pp.129-133.

Ullman, Arieh, A.（1985）Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms, *Academy of Management Review*, vol.10, pp.540-577.

Waddock, Sandra A. and Graves, Samuel B.（1997）The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, vol.18, no.4, pp.303-319.

【第 2 章関係】

姉崎猛（2010）「ワークライフバランスと企業業績の関係に関するサーベイ」『内閣府経済社会総合研究所リサーチノート』no.10, pp.1-19.

阿部正浩（2007）「ポジティブ・アクション、ワークライフバランスと生産性」『季刊・社会保障研究』vol.43, no.3, pp.184-196.

阿部正浩・黒澤昌子（2006）「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 7 章、ニッセイ基礎研究所.

阿部正浩・黒澤昌子（2009）「ワークライフバランス施策と企業の生産性」『平成 20 年度ワークライフバランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』第
2 部第 1 章、内閣府経済社会総合研究所.

青木幹喜（2003）「日本企業の組織能力と財務的業績」『大東文化大学経営論集』vol.5,pp.25-45.

Baker, Wayne E.（2000）*Achieving Success through Social Capital*, Jossey-Bass Inc.（中島豊訳（2001）『ソーシャル・キャピタル人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社）.

Barney, Jay（1991）Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* , vol.17, pp.99-120.

Baughman, Reagan, Daniela DiNardi, and Douglas Holtz-Eakin（2003）“Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits,” *International Journal of Manpower*, vol.24, no.3, pp.247-259.

Bloom, Nick, Kretschmer, Tobias and Van Reenen, and John Michael（2007）“Work-Life Balance, Management Practices and Productivity,” *Advanced Institute of Management Research Paper* no.56, Advanced Institute of Management.

Carroll, Archie B.（1979）A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol.4. no.4, pp.497-505.

Cohen and Prusak（2001）*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press.（沢崎冬日訳（2003）『人と人の「つながり」に投資をする企業―ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社）.

Eccles, Robert G., Ioannou, Ioannis and Serafeim, George（2011）The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance, Harvard Business School Working Paper Series, pp. 12-035.

Epstein, Edwin M.（1987）The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, vol.29, no.3, pp.99-114（中村瑞穂他訳（1996）『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂 第1章「経営社会政策過程―企業倫理・経営社会責任・経営社会即応性を超えて―」pp.1-21）.

Freeman, Edward R.（1984）*Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing.

Freeman, Edward R., Harrison, Jeffrey S. and Wicks, Andrew C.（2007）*Managing for stakeholders*, Yale University Press.

ISO/SR 国内委員会（2010）『やさしい社会的責任－ISO 26000 と中小企業の実例』（http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/2.kaisetsur.pdf）2017/1/22.

加賀田和弘（2008）「CSR と経営戦略―CSR と企業業績に関する実証分析から―」*Journal of Policy* Studies, no.30, pp.37-58.

川村雅彦（2003）「2003 年は「日本の CSR 経営元年」―CSR（企業の社会的責任）は認識から実践へ―」『ニッセイ基礎研 REPORT』2003 年 7 月号 REPORTⅢ pp.1-8.

経済同友会（2003）「『市場の進化』と社会的責任経営―企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」『第 15 回企業白書』3 月.

経済産業省（2004）『企業の社会的責任を取り巻く現状について』4 月.

Konrad, Alison M. and Rober, Mangel（2000）“The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity,” *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.1225-1237.

厚生労働省（2013）『平成 25 年度雇用均等基本調査』（http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-07.pdf）2017/1/22.

Lockett, Andy, Moon, Jeremy and Visser, Wayne（2006）Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, vol.43. no.1, pp.115-136.

Mahapatra, Sitikantha（1984）Investor Reaction to Corporate Social Accounting, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol.11, pp.29-40.

Maignan, Isabelle and Ferrell, O. C.（2003）Nature of Corporate Responsibilities Perspectives from America, French, and German Consumers, Journal of Business Research, vol. 56, pp.55-67.

松繁寿和（2006）「両立支援策と定着率」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第3部第4章、ニッセイ基礎研究所.

Margolis, Joshua D., Elfenbein, Hillary A. and Walsh, James P（2009） Does it pay to be good? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance, *And Does it Matter*, pp1-68.

McGuire, Jean B., Sundgren, Alison and Schneeweis, Thomas（1988）Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol.31, pp854-872.

McWilliams, Abagail and Siegel, Donald S.（2000）Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.603-609.

McWilliams, Abagail, Siegel, Donald S. and Wright, Patrick M.（2006）Corporate Social Responsibility: Strategic Implication, *Journal of Management Studies* 43:1 January.

企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）『ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～』みずほ情報総研株式会社.

森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.

森本三男（2004）「企業社会責任の論拠とステークホルダー・アプローチ」『創価経営論集』第 28 巻 1・2・3 号合併号 pp.1-14.

中尾麗イザベル（2007）「企業の社会的責任と財務パフォーマンスに関する実証分析」（修士論文）大阪大学大学院国際公共政策研究科.

長江亮（2008）「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績―施策が円滑に機能する条件」早稲田大学高等研究所.

Nelling, Edward and Webb, Elizabeth（2008） Corporate Social Responsibility and Financial Performance: the “Virtuous Circle” Revisited, *Springer Science+Business Media*.

日本経済団体連合会（2004）「企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方」2 月.

日本経済団体連合会（2009）『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』（http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf）2017/2/22.

西村孝史・金マリナ（2010）「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因 - 「社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査」の再分析」 - 」『徳島大学社会科学研究』vol.23, pp.51-71.

OECD (2001) *The Well−being of Nations: The Role of Human and Social Capital.*（http://www.oecd.org/dataoecd/24/51/2671078.pdf）2017/2/22.

Poddi,Laura and Vergalli, Sergio（2009）Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms?, *Fondazione eni Enrico Mattei, Nota di Lavoro*, vol.52.

Putnam, Robert D.（2000）*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster（柴内康文訳（2006）『孤独なボウリング―米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房）.

労働政策研究・研修機構（2004）『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』JILPT 調査シリーズ no.1.

労働に関する CSR 推進研究会（2008）『労働に関する CSR 推進研究会報告書　平成 20 年 3 月』pp.1-33.

Rumelt, Richard P.（1984）Toward a Strategic Theory of the Firm, *Competitive Strategic Management*, pp.556-570.

Shane, Philip, B. and Spicer, Barry, H.（1983）Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm, *Accounting Review*, vol.58, no.3, pp.521-536.

Shepard, Edward M. III, Thomas J. Clifton, and Douglas Kruse（1996）"Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry" *Industrial Relations*, vol.35-1, pp.123-139.

首藤惠・増子信・若園智明（2006）「企業の社会的責任（CSR）活動とパフォーマンス：企業収益とリスク」『*Waseda University Institute of Finance Working Paper Series*』 WIF-06-002 September 2006, pp.1-26.

首藤惠・竹原均（2007）「企業の社会的責任とコーポレート・ガバナンス―非財務情報開示とステークホルダー・コミュニケーション―」『*Waseda University Institute of Finance Working Paper Series*』 WIF-07-006 November 2007, pp.1-48.

Surroca, Jordi, Tribo, Josep A. and Waddock, Sandra（2010）Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol.31, pp.463-490.

東洋経済新報社（2010）『CSR 企業総覧 2011』東洋経済新報社.

東洋経済新報社（2011）『CSR 企業総覧 2012』東洋経済新報社.

東洋経済新報社（2012）『CSR 企業総覧 2013』東洋経済新報社.

植松和彦（2006）「CSR（企業の社会的責任）の ISO 化への動向」『 金属資源レポート』2006 年 5 月号 pp.129-133.

Ullman, Arieh, A.（1985）Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms, *Academy of Management Review*, vol.10, pp.540-577.

Waddock, Sandra A. and Graves, Samuel B.（1997）The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, vol.18, no.4, pp.303-319.

脇坂明（2006）「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 6 章、ニッセイ基礎研究所.

脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ No.37、第 II 部第 4 章、労働政策研究・研修機構.

山本勲・松浦寿幸（2011）「ワークライフバランス施策は企業の生産性を高めるか？―企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証―」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-032、独立行政法人経済産業研究所.

【第 3 章関係】

阿部正浩（2007）「ポジティブ・アクション、ワークライフバランスと生産性」『季刊・社会保障研究』vol.43, no.3, pp.184-196.

阿部正浩・黒澤昌子（2006）「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 7 章、ニッセイ基礎研究所.

阿部正浩・黒澤昌子（2009）「ワークライフバランス施策と企業の生産性」『平成 20 年度ワークライフバランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』第 2 部第 1 章、内閣府経済社会総合研究所.

青木幹喜（2003）「日本企業の組織能力と財務的業績」『大東文化大学経営論集』vol.5,pp.25-45.

Baker, Wayne E.（2000）*Achieving Success through Social Capital*, Jossey-Bass Inc.（中島豊訳（2001）『ソーシャルキャピタル人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社）.

Brooke, Harrington（2001）“Organizational Performance and Corporate Social Capital”, *Research in the Sociology of Organizations*, vol.18, pp.83-106.

Cohen, Don and Prusak, Laurence（2001）*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business school Press（沢崎冬日訳（2003）『人と人の「つながり」に投資をする企業―ソーシャルキャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社）.

石塚浩（2010）「社会関係資本と企業業績―組織横断型の協力関係と橋渡し組織新の関係―」『日本経営学会誌』vol.26, pp.65-76.

金光淳・稲葉陽二（2013）「企業ソーシャル・キャピタルの企業業績への効果」『京都マネジメント・レビュー』vol.22, pp.133-154.

紺野登（2007）『ダイナミック知識資産―不完全性からの創造』白桃書房.

Lesser, Eric L.（2000）*Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications.* Woburrn, MA: Butterworth-Heinemann.

内閣府国民生活局編（2003）『ソーシャル・キャピタル』国立印刷局.

日本総合研究所（2008）『日本のソーシャルキャピタルと政策―日本総研 2007 年全国アンケート調査結果報告書』日本総合研究所.

松繁寿和（2006）「両立支援策と定着率」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 4 章、ニッセイ基礎研究所.

宮川公男・大守隆編（2004）『ソーシャルキャピタル 現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社.

西村孝史・金マリナ（2010）「企業内ソーシャルキャピタルの形成要因 - 「社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査」の再分析」 - 」『徳島大学社会科学研究』vol.23,pp.51-71.

野村恭彦（2007）「ソーシャルキャピタルを高める企業経営」『第 3 回ソーシャルキャピタル政策展開研究会報告資料』日本総合研究所.

OECD（2001）*The Well−being of Nations: The Role of Human and Social Capital*.（http://www.oecd.org/dataoecd/24/51/2671078.pdf）2017/2/22.

Putnam, Robert D.（1993）*Making Democracy Workow*, Princeton University Press（河田潤一訳（2001）『哲学する民主主義―伝統と改革の市民的構造』NTT 出版）.

Putnam, Robert D.（2000）*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster（柴内康文訳（2006）『孤独なボウリング―米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房）.

鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.

東京大学社会科学研究所（2007）『東大社研・壮年パネル調査（JLPS-M）wave1,2007』

（http://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/gaiyo/PM010g.html）2017/2/22.
東京大学社会科学研究所（2007）『東大社研・若年パネル調査（JLPS-Y）wave1,2007』
（http://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/gaiyo/PY010g.html）2017/2/22.
Tsai, Wenpin and Ghoshak, Sumantra（1998）“Social Capital and value creation: The role of intrafirm networks”, *The Academy of Management Review*, vol.41, no.4, pp.464-476.