

従業員意欲を高めるCSR活動
～家庭教師のアップルをケースとして～

B1EB1208 日野葉月

目次

はじめに

第一章

- 1 節 CSRとは
- 2 節 戦略的CSRの基本フレーム
 - 2-1 ABC領域の位置づけ

第二章 理論編

行動分析学について

- 1 節 ABCモデル
- 2 節 PST分析

第三章 分析編

株式会社セレクトィー

家庭教師のアップルのケース

- 1 節 アップルの CSR 活動
- 2 節 震災遺児支援活動
- 3 節 アップルが掲げる自己肯定感
- 4 節 マズローの欲求段階説

第四章 考察・提言

おわりに

参考文献

参考ホームページ

はじめに

企業は様々なCSR活動を行っていると言っても、たいていの人あまりピンとこないことだろう。言い方を変えて伝えてみると、案外自身と身近に存在していることに気づいてもらえる。そのひとつに、地域との共生を使命とし社会的課題の解決に取り組むCSR活動が挙げられる。地域の清掃活動、お祭り、植樹作業への参加。企業の法被を着てボランティア活動に取り組む従業員の方々を目にしたことがないだろうか。このような活動もCSR活動に位置づけられ、従業員個人が実際に労力を費やし社会に貢献しようと活動するものである。

この論文ではこの活動を行う従業員意識に着目したい。私は就職活動中、このテーマに注目することとなるあるきっかけを得た。それは、消極的にこのCSR活動を行っている社会人を目の当たりにしたことである。CSRを専攻している身としては、こんなにも落胆する現実が存在していることに驚きを隠せなかった。

21世紀に入りCSRが注目され始め、企業はCSR活動を当たり前のように取り入れ、互いにアピールし合う現代となった。その裏で、本当に社会的課題を解決したいという思いを持ち活動に積極的に取り組んでいる従業員ばかりではない事実がある。この義務としてやらされている感覚を抱いた従業員の意識を変えることはできないのか、この論文で明らかにしたい。

論文構成としては、まず第一章にてCSRの理論について定義する。第二章では行動分析学におけるABCモデル、PST分析の理論を紹介し、第三章にて上記の理論を用いケース分析を行う。ケースとして株式会社セレクトィーに協力頂いた。そこから得られた結果を元に、第四章で従業員意識改善へ向けた提言をしていきたいと思う。

第一章 CSR

1 節 CSRとは

Corporate Social Responsibility の略称がいわゆるCSRであり、企業の社会的責任とよく言われる。定義としては様々な捉われ方が存在するが、今回の論文では経済産業省の定義に沿ったものとしたと考えている。

CSRとは

- 今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、
- 自ら確立し経営理念に基づいて、
- 企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて
- 事業の実施に努め、
- またその成果の拡大を図ることにより、
- 企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、
- 社会の健全な発展に寄与することを規定する概念

(出店：経済産業省「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」中間報告書より)

比較対象とし、アメリカ合衆国の経営学者フィリップ・コトラー氏の提唱したCSRについても述べておく。

CSRとは

企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通じて、また自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである。

(フィリップ・コトラー著「社会的責任のマーケティング」より)

両者に共通して言えることとしては、「企業」が「積極的」に「社会の発展へ貢献する」点にあることが窺える。異なる点への見解としては、CSRの対象と、何をもってCSRを行うかである。成熟社会となりますますのグローバル化が叫ばれる昨今、コトラー氏が述べる地域社会に留まらず、全てのステークホルダーに対する責任を視野に入れるべきであり、私はこの点に関して経済産業省の定義に近い考えである。提供すべきものとしては、人材やサービスまでもが企業価値、資源に含まれている為、企業の行う事業そのもののみがCSRではなく、自らもつ資源をというコトラー氏の表現に同意である。

このように対象を広範囲に広げた定義を用いようとするかはCSRの基本的な考え方に基づいている。というのもCSRは企業にとって戦略的なものとして捉え始めているからである。わかりやすく言うと、環境や社会の持続的発展を支援するため行われたCSR活動は、将来自社企業に対する長期的な自己投資、成長にもなるからである。このような背景を軸に、企業は透明性を高めた経営の誠実さを追求し、自主的で戦略的な取り組みを通し、企業価値を高めるCSR活動を行うのである。企業努力に留まらず、東洋経済新聞社が毎年行っている「CSR企業ランキング」や、経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」などといったメディアや行政による後押しもあり、CSRはますますの発展が期待される分野であることは確かだろう。

2節 戦略的CSRとは

1節に述べたように企業は戦略的にCSR活動を行うようになってきている。事業の戦略として環境や社会的課題にチャレンジすることにより、企業価値の創造につなげることを目的とし、結果的に収益へ繋げようとする企業が多く存在するようになったためである。そのためCSRを戦略的なものとし分析する方法が現れ、企業価値向上に向けた経営戦略的なものを参考にし、取り入れたCSRを取り扱うこと企業も珍しくはない。ここでは伊吹英子氏が提示している「戦略的CSRの基本フレーム」に基づき説明しようと思う。

2-1 ABC領域

伊吹英子氏はCSR活動がA、B、Cの3つの領域で構成されると述べている。

●A領域…企業倫理・社会責任領域

企業が守るべき法令や果たすべき社会的責任を明確にしたものである。これら法令遵守や危機管理対策をまとめるA領域は「守りの領域」とも言われ、費用対効果を意識し、効果的に経営資源の投下が望まれる。この企業の基礎となる領域を疎かにしてしまうと、企業価値の低下や不祥事の発生へと繋がりがねない。

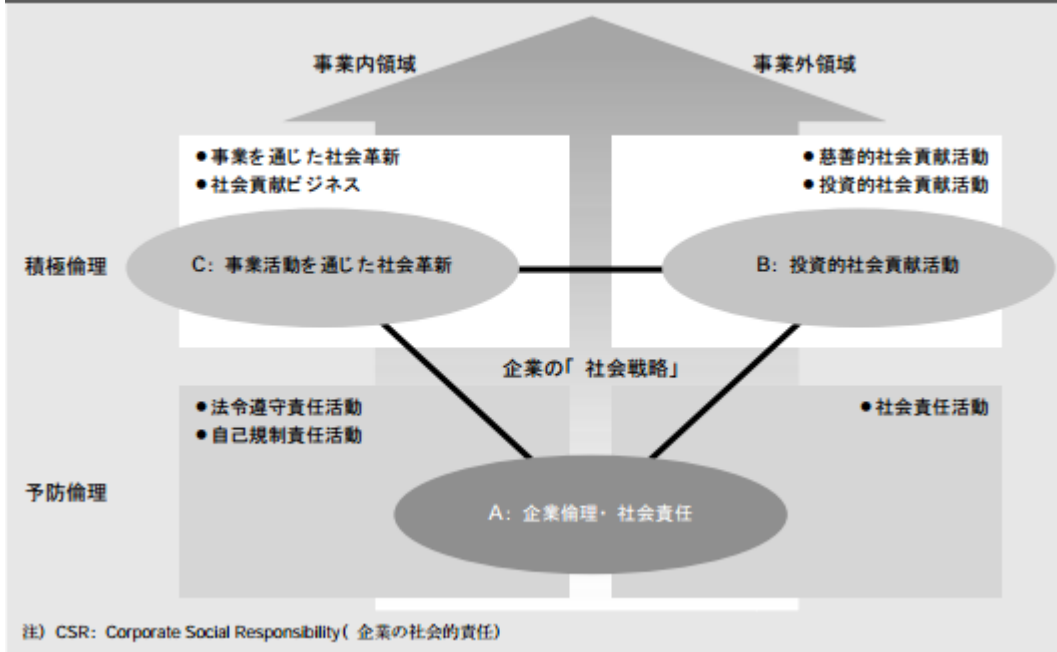
●B領域…投資的社会貢献活動領域

社会貢献活動を戦略として位置づけたもの。事業領域以外で企業が社会と良好な関係を維持し、戦略的働きかけによる企業リターンが可能となるツールである。このB領域はA領域とは異なり、自社のチャンスを広げるといった意味で「攻めの領域」と言われる。

●C領域…事業を通じた社会革新領域

事業内の取り組みとして位置付けている。利益の獲得を第一の目標と捉えながら、同時に社会革新をもたらすような事業活動を行い社会価値を創造する戦略。現在あるビジネスを根本から変えるのではなく、新規事業の開発においてCSR戦略を練ることが可能であろう。B領域同様C領域も「攻めの領域」に分類されている。

図1 戦略的CSRの基本フレーム



(出展：知的資産創造 野村総合研究所)

第二章 理論編

従業員意識の改善を目標とするため、人間の行動に着目した理論を用いたいと考えた。調べていく中で、行動はどのように起こるのか、また、繰り返されるのかを科学的に分析した理論が存在していることがわかった。これは行動分析学と言われ、人間の行動を科学的に研究する学問である。米国の心理学者スキナー(Skinner BF:ハーバード大学教授:1904-1990)が創設した心理学・行動科学を基盤とし、行動に焦点を当てて物事を見る、他の心理学にない特質を持っている。この行動分析学を応用行動分析としてビジネスマネジメントに用いることにより、従業員の行動をマネジメントすることができるのではないかと。代表的な理論にABCモデルとPST分析があるため、まずは簡単に説明していく。

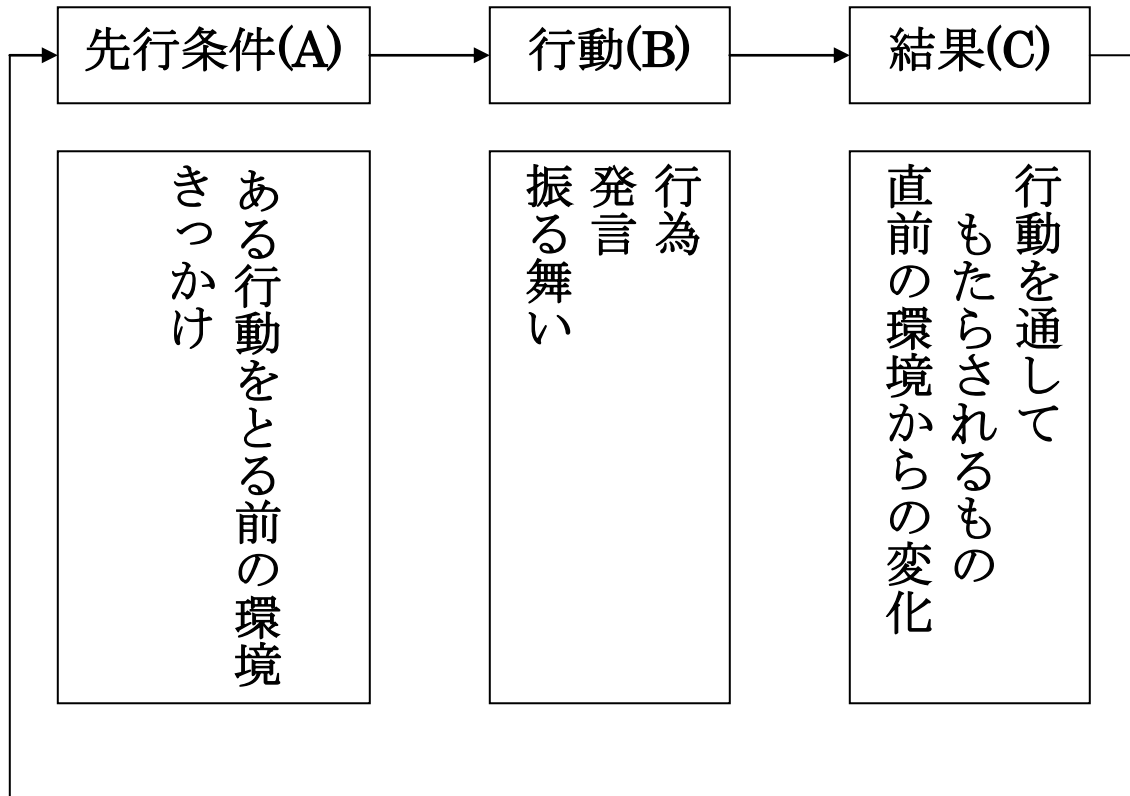
1 節 ABCモデル

人が行動をするまでにはどのような過程が踏まれているだろうか。科学的に分析すると、3つの過程が存在することがわかる。

- 先行条件 (Antecedent) …行動のきっかけとなるもの、直前の環境
- 行動 (Behavior) …行為、言動、振る舞い
- 結果 (Consequence) …行動を通しもたらされるもの。直前の環境からの変化

この ABC モデルを分析することにより、人の行動がどのように引き起こり、また、どのように繰り返されていくのか理解することが可能となるだろう。ここでわかりやすいよう一例を挙げる。あなたはお菓子を勧められた。ひとつもらって食べる。おいしかったのでもうひとつ食べる。ここにある「お菓子を勧められた」という事実が行動を引き起こすきっかけとなった先行条件 A である。「ひとつもらって食べる」が実際の行動に当たるので B になる。そして「おいしかった」という結果 C がもたらされたのである。

例に挙げたような典型的な ABC モデルの流れを我々は日常で多く繰り返している。ここで注目したいのが、おいしかったあという結果 C によって、もうひとつ食べるという行動が誘発されている点である。つまり、行動が先行条件の影響を受けるのみならず、もたらされた結果がさらに先行条件へも影響をもたらしているという点である。先行条件・行動・結果の中に因果関係が成立し、3つによりサイクルが形成されているのである。



(参考：石田淳 短期間で組織が変わる行動科学マネジメント)

ここで、上記のようにサイクルの因果関係が成立すると述べたが、CからAへと矢印が戻らないケースもある。先ほど挙げた例を元に考えてみる。口にしたお菓子がおいしかったからまた食べたのであり、もしおいしくなかったらどうなるだろうか。言うまでもなくもう一度食べようとは思わないだろう。

このように、人は望ましい結果がもたらされたことを学習した時に同じ行動を繰り返そうとするのである。反対に、望ましい結果がもたらされなかった場合行動は繰り返さなくなる。この行動を増やす結果の要因となるものはリインフォース因子と呼ばれている。つまりその人にとっての行動リインフォース（強化）となる結果が起こるようCを操作すれば、人の行動は繰り返し行われるように変化させることが可能である。このリインフォースとなる結果にはどのようなものがあるだろう。これを分析した理論が、次に述べるPST分析だ。

2節 PST分析

PST分析は次の3つの座標軸を柱にしている。

- Iタイプ
- II タイミング
- III可能性

Iタイプについて

もたらされる結果がポジティブかネガティブかに分けられる。このポジティブ(Positive)とは、積極的インフォースとなるものであり、ネガティブ(Negative)とは、消極的インフォースとなるものである。

II タイミングについて

もたらされる結果が即時(Sokuji)に生じるのか、後(Ato)に生じるのか、時間差をみるものである。

III可能性について

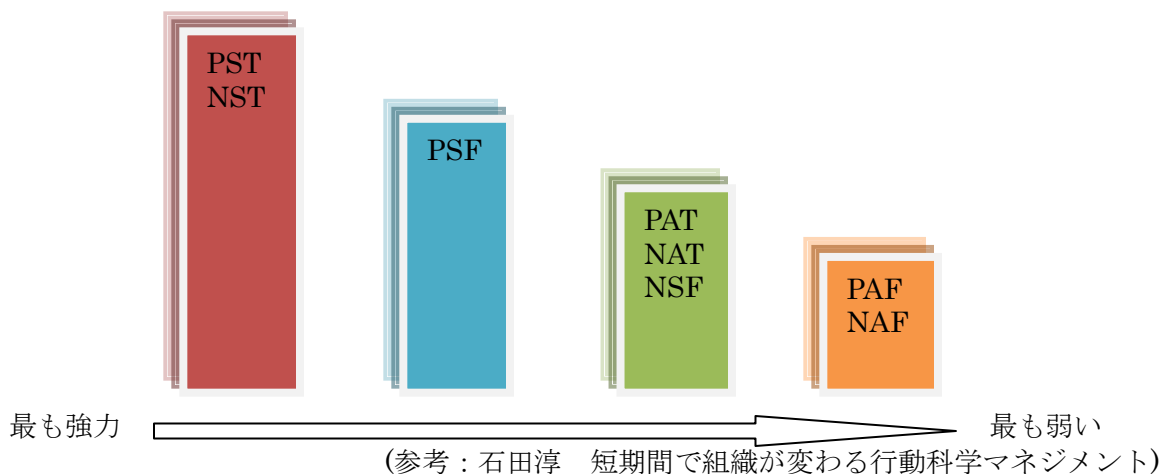
もたらされる結果が確か(Tashika)なものなのか、あるいは不確実(Fukakujitsu)なものなのかで分類される。

この項目に沿って人間の行動を引き起こす結果を整理していくものが PST 分析である。

以降上記6項目は頭文字である N、P、S、A、T、F を取り、略称を使用する。

先に結論から言うと、最も行動を左右させることのできる組み合わせは PST、それに準じるのが NST、最も効果の薄い組み合わせは PAF、NAF である。ABCモデル同様一例を挙げて説明するが、賞与のもたらす効果について検討してみる。

賞与は人間にとって嬉しいものであるため、IタイプはPに分類される。次に、生じるタイミングは、人事評価や査定の後に行なわれるものであるため、II タイミングはAに入る。III可能性は賞与を与えるかどうかを判断する人間に左右されるため、必ず起こるとは言い難い。つまりFに分類される。これをまとめると賞与は PAF となる。賞与自体は行動のモチベーションにつながる重要な要素に間違いはないが、行動自発率を上げる効果的な要素にはあまりなっていないことが分かるだろう。



第三章 分析編

分析編では、実際に CSR 活動を積極的に行なう企業へのヒアリングを行い、どのような点で優れているのかを理論に照らし合わせつつ考察した。今回、株式会社セレクトィー（家庭教師のアップル）にご協力いただいた。まずは簡単にどのような企業かを紹介する。

株式会社セレクトィーは 1996 年 11 月より始業、家庭教師のアップルを登録商標名としており、事業は主に家庭教師派遣業、個別教室運営を中心とした総合教育サービスを行なっている。宮城における企業であり、プロの家庭教師による 1 対 1 の個別指導という質の高い学習支援により名を広げている。私がなぜこの企業に協力を依頼したかという点、CSR 活動に積極的であり、他の企業への良い参考になると考えたからである。そう判断したのには 2 つの背景がある。一つは、経済産業省が行なっている「ダイバーシティ経営 100 選」に東北で唯一この家庭教師のアップル（以後アップル）が受賞したことである。これは社内の人材育成という CSR がしっかり取り組まれ、社会への生産性向上へ成果を上げている証拠であろう。もう一つは、我が研究室の高浦康有准教授が理事・評議員をなさっている震災遺児支援という CSR 活動が評価されるべきものだと伺ったからである。私自身も東日本大震災において被災した側の人間であり、大変興味深く思い、演習論文執筆に協力を願ったのである。

1 節 アップルの CSR 活動

まずはアップルが行なっている CSR 活動を戦略的 CSR の ABC 領域に沿って分類してみることとする。

【進学・就職支援事業】……C 領域

内閣府地域社会雇用創造事業「ソーシャルビジネス トライアル 東北リーグ」において支援事業案を発表。発達障害のある子供のみならず、一般に苦手科目のある子供への学習サポートへも応用可能な事業案。

【障害施設で働く方とのコラボレーション】……B 領域

YOUYOU さん（富谷町精神障害者小規模作業）という施設に、アップルの手作りグッズの作成を依頼。雇用創出のみならず、生徒達へ、作成されたものを通し努力することの大切さを伝えることも含まれている。



YOUYOUさん 施設外観



合格さくらマスコット



ろうそく

(画像出典：家庭教師のアップルホームページ)

【地域大学との共同研究事業】……B、C領域

東北学院大学経営学部の学生と共同事業の開発。社会課題の解決に向けた新しいアイデアを出し合う。

- ・「赤毛のアン」チャリティー講演会の開催
遺児・孤児への無料学習支援活動を支える「赤毛のアン記念館・村岡花子文庫」の村岡美枝氏、恵理氏を招いた講演会。
- ・「赤毛のアン」チャリティーグッズ作成
上記講演会にて販売するグッズの企画立案。



(画像出典：家庭教師のアップルホームページ)

【インターンシップの受け入れ】…… B領域

長期インターン（約3カ月～半年）の受け入れにより、就職活動を行う学生にノウハウを学んでもらう。現場スタッフとしての経験を積むことが可能。

【就労体験支援】……B領域

仙台自分づくり教育(中学校における職場体験活動)の受け入れによる子供の教育。仙台市と協力することによる地域社会への貢献。

【講演会の開催】……B領域

やる気を育てる褒め方講座を他企業から依頼を受けて開催。自社で培ったものを発信し貢献。

【震災遺児支援】……B、C領域

東日本大震災で親をなくした遺児・孤児への無料学習支援。「学び」という一生の支えを心に寄り添い継続的にサポート。

これらのCSR活動をみると、B領域、つまり慈善的社会貢献活動・投資的社会貢献活動を主に行なっているように見える。A領域の記載が全く無かったが、A領域を自社ホームページに記載する企業というと、主にCSRレポートなどを発行している大企業が大半を占めているため、問題視しないこととする。B領域の中でもC領域と分離することができないCSR活動もいくつかあった。それは投資的社会貢献活動でありながらも自社で行える事業、つまり社会貢献ビジネスを利用していることが起因しているだろう。

2節 震災遺児支援活動

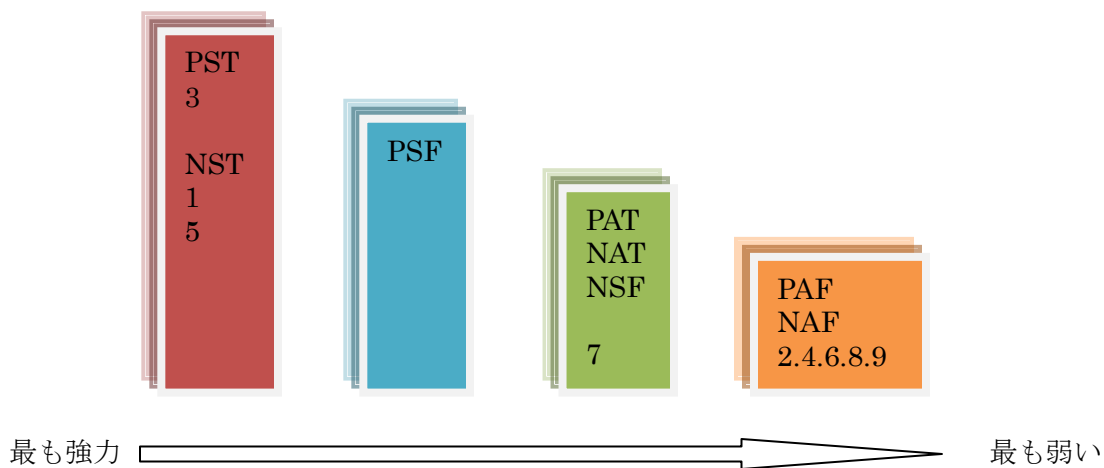
第三章の初めに述べたように興味を持った CSR 活動が震災遺児支援活動だったため、ヒアリングの対象として震災遺児支援に焦点を当てた。

【震災遺児支援活動の特徴・詳細】

- ・ 1対1で、一人ひとりを大切に
創業当初から大切にしてきた15年のノウハウを活かす学習支援が特徴
- ・ ボランティア教師
適性検査・面接・及び試験を課した上で研修。持続的に質の高い人材を用意
- ・ 学習支援のみならず、教育カウンセラーによる精神面でのサポートも行なう
- ・ 小学生を中心に約30名が遺児支援の対象生徒
- ・ 各担当教師が生徒の自宅へ訪問。不可能な場合はテレビ電話による学習支援

理論編をどのように従業員意の調査に用いるか、まずはヒアリング内容を元に ABC モデルと PST 分析を組み合わせた表を作成した。先行条件から行動、それによってもたらされた結果、そしてその結果がどのようなものであるかを一挙に分類する。上記の特徴・詳細を元にヒアリングを行い、それにより浮かび上がった震災遺児支援活動におけるそれぞれの内容を表に挙げると、以下のようになった。

先行条件	行動	結果	タイ →	タイ ミ ング	可 能 性
・ CSR 活動 への社会的 注目 ・ 地元企業 としての社 会貢献 ・ 東日本大 震災	遺 児 へ の 無 料 学 習 支 援	例)			
		1移動距離がある	N	S	T
		2感謝される	P	A	F
		3満足感	P	S	T
		4子供の成績が上がる	P	A	F
		5他の仕事に支障がでる	N	S	T
		6活動が評価される	P	A	F
		7コストがかかる	N	A	T
		8支援援助協力依頼	N	A	F
9生徒への電話	P	A	T		



行動を繰り返させるポジティブなものとなる PST は少なく、逆に行動をやめてしまうようなネガティブな NST が上回る結果となった。それ以外は効果の薄い分類に入る為、1、3、5に着目したい。ヒアリング調査をするにあたって先にこの PST 分析についても説明し行なったことから、PST となる要因があまり挙げられなかったことが尚更疑問である。調査前に仮説として考えていたことは、「行動を繰り返させる PST 因子が数多く存在し、NST 因子が少ないため継続的に、かつ従業員が積極的に CSR 活動に取り組んでいる。」というものである。PST 因子の数を増やすこと、NST 因子をいかに PST 因子に変えるかが人間の行動を左右させる重要な要素であることは確かである。しかし今回のアップルの場合は、CSR 活動を行う従業員のモチベーションの維持に繋がっているものは一体何なのか。ここでヒアリング調査を行っている際に担当して下さった従業員の方が何度も口にしていた言葉を思い出した。それは「自己肯定感」である。

3節 アップルが掲げる「自己肯定感」

アップルは社内への取り組みとして「ボトムアップ型経営」を掲げている。経営者からみると下の立場にある従業員だが、その従業員一人ひとりの意見を大切にし、提案を採用することによって企業全体をまとめる経営方針である。アップルは従業員数 22 名(2013 年 4 月現在)と少人数であるが、だからこそトップとの距離も近い。以下に具体的な取り組みを挙げる。

- ・ワークライフバランスを考えた多様な制度
勤務時間の選択制度を実施、継続的に無理なく働くことの出来る環境を整備。
- ・記念日休暇等・表彰制度
家族記念日休暇や研修休暇制度を設ける。取得率は 100%に達している。
優れたアイデアを賞与での評価に留まらずに表彰する。
- ・地域とのつながり
CSR 活動を通し自らが働く地域社会との繋がりを意識する機会を設ける。
仙台七夕の開催期間は昼休憩を 2 時間とし、お祭りに参加したりもするそうである。

これらの取り組みが社員のモチベーション維持に繋がり、自己肯定感の高まるサービスが行なえるよう企業の経営の視点から工夫されていることが窺える。

理論編で説明した ABC モデル、PST 分析を元にヒアリングを行ったが、従業員のモチベーション維持に直接的な影響をもたらしてはいないことがわかった。そして「自己肯定感」というワードを元に、行動を繰り返す原動力となる要因は何か考えた結果、マズローの欲求段階説にたどり着いた。

4 節 マズローの欲求段階説

アブラハム・ハロルド・マズロー(Abraham Harold Maslow,1908 年 4 月 1 日-1970 年 6 月 8 日)は、アメリカ合衆国の心理学者である。人間は自己実現に向かって絶えず成長する生き物であると仮定し、人間の欲求を 5 段階の階層で理論化した。この 5 つの欲求は相対的優勢度によって階層が形成されており、順に以下の通りである。

第 1 の欲求：「生理的欲求(Physiological)」

食事を取りたい、何かを飲みたい、眠りたいといった欲求、すなわち原始的な生物として必要不可欠な生命維持本能に基づく欲求と言える。

第 2 の欲求：「安全の欲求(Safety)」

命を危険にさらさずに安全に暮らしたい、経済的に安定して生活したい、よい健康状態を維持していきたいという欲求がここに含まれる。所属組織の安定や終身雇用などを好む傾向にあるのはこの安全欲求が表れている証だろう。

第 3 の欲求：「親和欲求(Love/Belonging)」

家族・地域社会・職場などに所属し、そこに存在する他の人と良好な関係を築き、それを保ちたい、愛されたいという欲求である。

第 4 の欲求：「承認欲求(Esteem)」

他人から価値ある人間だと承認・評価され、尊敬されたいと思う欲求。典型例としては、組織において昇格し、社会的信頼を得ることで地位を確立させたいという願望が考えられる。

第 5 の欲求：「自己実現欲求(Self-actualization)」

自分の力で何かを成し遂げたい、目標とする自分に近づきたい、なりたい自分になりたいといった欲求である。自身の成長のために働くことはこの自己実現欲求によるものであると言える。

これら 5 つの欲求はどのように満たされていくか。マズローは、人間は優勢度の高い欲求から満たしていくよう行動をすると述べている。つまり、第 1 の欲求を先ず満たし、続いて第 2、第 3、第 4 の欲求、最後に第 5 の欲求を充足するのである。さらに、第 5 の欲求である自己実現欲求は、どれだけ実現しても生涯を通し充足・追求していく欲求であり、他の 4 つの欲求とは性質が異なっている。生理的欲求から自尊・承認欲求までの 4 つをまとめて欠乏欲求(Deficiency の頭文字をとり D 欲求ともいう)と呼ぶのに対し、自己実現欲求は存在欲求(Being の頭文字を取り B 欲求ともいう)と呼ばれている。



(画像出典：野村総合研究所ホームページ)

ヒアリングにてアップルが掲げる「自己肯定感」はこの欲求段階説の自己実現欲求と深く関係していると私は分析した。ABCモデル・PST分析の表に記載した結果の中で最も影響していると仰っていたのが「感謝される」と「満足感」であった。満足感分析ではPSTに分類するため影響力が大きいのは理解できるが、PAFに分類される感謝の影響が行動の原動力になっているのはこの自己実現欲求の充足があるはずである。存在欲求とも言われているように生涯追い続けるものであり、動機づけに他と比べ物にならぬほどの多大な影響力を携えていることが窺える。もちろん言うまでもなくアップルは他の4欲求、つまり欠乏欲求も満たされている状態であった。

本論文では取り扱わなかったが、この自己実現欲求は内発的動機づけ理論にも共通しているだろう。これは人から与えられる褒美などによる外的報酬によってではなく、自身の内面からわき上がる意欲や関心に基づいたモチベーションである。従業員個々人の持つ自身の果たすべき使命、目標に近い活動であれば興味を持ち、積極的に取り組む姿勢が維持され続けるのだろう。

第四章 考察・提言

第三章で行なったケース分析をまとめ、他企業にどのように応用させるべきか検証し提言する。

ABCモデル及びPST分析に基づいて行ったヒアリング調査において、CSR活動を積極的に行っているのはPST因子の量に起因していないことが判明した。さらに、「自己肯定感」というキーワードから、欲求段階説の最高次欲求である「自己実現欲求」とCSR活動が関係していることが窺えた。これを元に企業で働く従業員個人がどのようにすれば積極的にCSR活動を行い、さらには行動を繰り返させることができるか検討する。

ケース分析において取り上げたCSR活動は「震災遺児支援」であった。これは家庭教師のアップルならではのCSR活動であり、企業の強みを存分に活かしたものとなっている。これにより従業員が元々持っている「子供達の成長、教育のサポートをしたい」という働く動機づけに沿ったCSR活動であると言える。このことから、その企業で働く従業員が持つ目標、すなわち自己実現欲求を達成するようなCSR活動を実施し、実行させるべきであるということの一つ目の提言とする。

では従業員が抱く自己実現欲求はどのようなものか。何を叶えるためにその企業に籍を置いているのか。それを把握することが第一のステップとして存在する。アップルでは経営者と直接面談をし、意見を伝える機会が定期的に設けられていたが、大企業となると従業員数も多く実現可能性は低い。そこで必要となるのが中間管理職である。現場で働く従業員との距離も近く、意見を汲み取ることも可能だろう。また、CSR推進部署の設置を行っている企業であれば、行ってみたいCSR活動のアンケート調査、または従業員との面談を行っている中間管理職員へのヒアリングを行い、意見を反映させる努力をするべきである。これを二つ目の提言とする。

- ①自己実現欲求を達成するようなCSR活動の実施・実行
- ②中間管理職による現場従業員との面談による意識把握
- ③CSR推進部署による、
現場従業員と繋がりのある職員へのヒアリング・アンケート調査
内部から求められているCSR活動の反映

次に伊吹栄子氏の提唱する戦略的CSRのABC領域に着目すると、従業員の行動を実際に必要とするCSR活動はB、C領域に多く存在しているだろう。C領域は事業を通じた社会革新を軸としているため、先に述べた自己実現欲求を満たすCSR活動に一致しているとみなすこととする。アップルの震災遺児支援活動も慈善活動でもあるが、事業を軸とした活動でありC領域の要素が強いと見える。B領域のCSR活動は主に慈善的・投資的社会貢献活動であり、具体的にはボランティア清掃活動、地域社会で開催される行事への参加などが挙げられる。これらの活動はC領域とは異なり、企業の主力事業を軸に展開しておらず、働くモチベーションの維持に繋がっている自己実現欲求を満たすものとは言い難い。故に積極的に取り組もうとする従業員もC領域に分類されるCSR活動と比べると少なくなるはずである。ではB領域のCSR活動に従業員を動機づけるためにはどうしたらよいか。ここでケース分析ではそぐわぬ結果となってしまったがPST分析の理論を用いたい。また、最も一般的で、最も自己実現欲求が満たされにくいと考えられる清掃活動と地域社会の行事への参加を取り上げるこことする。

1 清掃活動

まずは NST になりうる要因を考える。

- ・長距離を歩くことになる
- ・単純作業が続く
- ・休日に行なわれる
- ・暑い（もしくは寒い）

これらは清掃作業を行うにあたり不可避となることが多いだろう。発生してしまうことを前提とし、NST 因子を PST 因子に変換させることができれば問題はなくなり、活動に対し積極性が生まれるはずである。

- ・長距離を歩くことになる……歩数計を各参加従業員に配布、歩いた歩数に応じて表彰する。
- ・単純作業が続く……清掃マップを用意、マップに沿った道を清掃しつつ書かれた課題を探し解決していく。
- ・休日に行なわれる……清掃活動参加時間も勤務時間とし給与を与える
- ・暑いもしくは寒い……地域社会特産品を用意し参加者へ振る舞う。夏場であれば冷たいもの、冬場であれば温かいもの。地域への理解を深めると共に消費活動にも企業が貢献することができる。

2 地域社会の行事への参加

1 と同じく NST になりうる要因を考える。

- ・準備期間が必要（出し物、踊りの練習など）
- ・休日に行なわれる
- ・一日中、もしくは数日間拘束される

改善案としては以下の通りである。

- ・準備期間が必要（出し物、踊りの練習など）…通常勤務時間を短縮し、残りの時間を準備に充てる
- ・休日に行なわれる……参加時間も勤務時間とし給与を与える
- ・一日中、もしくは数日間拘束される……タイムシフト制にし、行事自体を企業側としてではなく個々人でも楽しめるような時間を用意する。

このように一つ一つに着目すると細かな NST 因子であっても、いざ発生してしまうとモチベーションの低下に繋がる。そのためひとつずつ改善策を練り PST 因子に近づける努力をするべきである。さらにこれはあくまでも一例にすぎず、NST 因子となるものは他にも存在するだろうし、かつ PST 因子への変換方法も一通りではなく多様に存在することを忘れてはならない。大切なのはいかにして NST を PST にするかである。

おわりに

CSR 活動そのものには着目せず、CSR 活動を行う人間の行動について研究したため、本ゼミナールでの予備知識では分析しづらいことの連続であった。どちらかといえば心理学や行動分析学による研究に偏ってしまったことは否めないが、いかにして人間は行動を動機づけられているか大変勉強になった。CSR 活動に対するモチベーション維持のためには、と研究では限定されているが、他の行動、つまり、人間が「好ましくない・やりたくない」と思うことをいかに「楽しい・やりたい」と思えるものに変えるか、全ての事象に応用できる理論であると感じる。また、従業員に焦点を当てていたはずが研究をしていくうちに、企業経営の在り方、トップや中間管理職に求められることなど、マクロ的視点にまで発展したことには驚いた。個々が組織をつくることと同じよう、トップが個々を作り上げまとめる重要な役割を担っていることに改めて気付かされた。CSR 活動に対する従業員意識から始まり、企業内の統括能力改善に対してもまた興味を惹かれたため、このまま研究を続けていきたいと思う。

企業が果たすべき責任に対し求められることが膨大になっていく昨今、CSR 活動への注目も今まで以上に大きくなっていくことだろう。またその影響により様々な CSR 活動が行なわれるようになるだろう。今後 CSR と企業内部、活動を行う当事者間の意識改革に対する更なる研究が進んでいくことを期待したい。

最後になるが、本演習論文の執筆にあたり、ヒアリング調査に協力してくれた家庭教師のアップル、様々な意見、ご指摘をして下さった高浦康有准教授、アドバイスを下さった高浦ゼミナールの皆さんにこの場を借りて御礼申し上げたい。

参考文献
参考ホームページ

開本浩矢 編著『入門経営行動論』 2007年

伊吹栄子 著『CSR 経営戦略』東洋経済新聞社 2005年

岡村一成 監修『ゼロから学ぶ経営心理学』 2012年

谷本寛治 著『CSR 企業と社会を考える』 2006年

石田淳 著『短期間で組織が変わる行動科学マネジメント』 2007年

フィリップ・コトラー 著『社会的責任のマーケティング』 2007年

経済産業省

<http://www.meti.go.jp/>

野村総合研究所

<https://www.nri.com/jp/>

家庭教師のアップル

<http://www.apple-net.jp/>