

ステークホルダーからの信頼を向上させる CSRコミュニケーションマネジメントに関する研究



井上昌美
筑波大学大学院
ビジネス科学研究科 博士後期課程

第1章 問題提起

第1節. 研究の背景

近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下CSRとする）への関心や取り組みが世界的に高まりつつある。その要因として、国内外における企業不祥事の頻発、企業活動の急速なグローバル化、社会的責任投資の発展、CSRに関する国際規格の制定の動きなどがあげられる。企業を取り巻くステークホルダーでは、インターネットの利用が広がり、「ネットワーク化」や「コミュニティ化」が進み、時間や場所に制限されることなく容易に多種多様な情報の入手やコミュニケーションが可能となってきた。さらに、Web2.0の時代となり、受信・検索中心から「共有・発信」のステージへと進み、ステークホルダーはネットコミュニティなどを通して積極的に発信し始め企業への影響力を高めつつある。こうした情勢から企業は、ステークホルダーとの良好なりレーションシップをもとに、ステークホルダーとのCSRコミュニケーションにて、ステークホルダーの要請・期待・意見や評価などを把握し、CSRに関する意思決定や活動に反映させることが、意思決定の質だけではなく、ステークホルダーからの信頼評価を向上させ、企業価値を高めることにつながると考えられる。

以上のような状況において、企業はCSRコミュニケーションを通してステークホルダーとの信頼関係を築くことの重要性を認識し、取り組みを始めている。しかし、ステークホルダーからの信頼の向上につながるCSRコミュニケ

ーションとは何か、また信頼形成に影響を与える要因や手法等に関する議論は十分なされているとは言えず、多くの企業では試行錯誤を繰り返しながら取り組んでいるのが現状である。

第2節. 研究の目的

本研究では、企業の内部ステークホルダーである従業員と外部ステークホルダーである株主とのCSRコミュニケーションを対象とし、CSR活動に取り組む企業への信頼要因は何か、また要因間の関係、その影響をステークホルダーごとに明らかにすることを目的とする。そして、ステークホルダーからの信頼につながるCSRコミュニケーションのプロセスを、企業がマネジメントすることが可能となる「CSRコミュニケーションマネジメントフレームワーク」についてステークホルダーごとに提示する。

また、従業員においては、自社のCSRのビジョンや取り組むべき活動等の理解を、「CSRコミュニケーション前提の共有」と捉え、これらが企業への信頼やCSR活動へどのような影響を与えるのかを明らかにする。

第3節. 研究方法

まず、CSRコミュニケーションに関わる分野である、CSR、コミュニケーションについて、さらに信頼の基本的概念、手続きの公正性等に関する先行研究を確認し、本研究の位置づけを明らかにする。

次にこれらを踏まえて、研究のフレームワークと仮説の構築を行い、それらに基づきアンケート調査を実施する。最後に、調査結果の分析により仮説の検証と考察を行い、論考を加えると共に研究の成果と貢献、課題を示す。

第4節. 本論文の構成

本章では、問題提起として、研究に至った背景や問題意識、研究の目的、研究方法について述べた。第二章では、本研究の論点と関連する先行研究をレビューし、その成果と残された課題と共に本研究の位置づけについて明らかにする。第三章では、研究のフレームワークと設定した仮説について述べる。第二章でとりあげた先行研究の理論を援用している仮説については、その関係について述べる。第四章の調査計画では、調査方法と質問紙の設計について提示す

る。第五章では、第三章で構築した仮説を検証し、分析結果の考察を行う。第六章にて、本研究における貢献と課題を提示する。

第2章. 先行研究のレビュー

ステークホルダーとの関係に着目し、本研究と関連する分野（CSR・コミュニケーション・信頼）とCSRコミュニケーションの先行研究について、その成果と指摘されている課題を確認し、本研究の位置づけを明らかにする。関連分野との関係は次の通りである。CSRは、その取組み内容がCSRコミュニケーションにおいてステークホルダーに伝えるメッセージとなる。コミュニケーションは、CSRコミュニケーションの手段そのものとなり、CSR活動をステークホルダーに伝えるだけでなく、ステークホルダーの要望や評価を確認することもできる。信頼は、CSRコミュニケーションを通じて形成され、CSRコミュニケーションにより得られる成果（評価）の一つとして捉えられる。ここでは、CSRコミュニケーションの主体者（企業または、経営層）に対するステークホルダーからの信頼に焦点を絞る。

(1) CSRの先行研究

CSRの内容とその範囲やレベルは、社会やステークホルダーの要請により変化するという特徴から、常に要請の把握や現状の取り組みの妥当性の確認が必要であり、またCSRはステークホルダーとの信頼関係の構築であるとの指摘がされている。

(2) コミュニケーションの先行研究

コミュニケーション研究のうち、コミュニケーションが成立するための課題について着目すると、コミュニケーションにおいて互いにどれだけ前提を共有しているかの推定と確認が重要であるとの指摘がされている。

(3) 信頼の先行研究

信頼の要因は、対象の意図と能力であり、意図には対象の公正性が含まれると言及されている。先行研究では、信頼要因間の関係・信頼評価への影響等について十分な検討はされていない。

(4) CSRコミュニケーションの先行研究

CSRと同様に、CSRに対し変化する環境に対応するためのコミュニケーションの実施、ステークホルダーとの信頼関係向上に繋がるコミュニケーシ

ンの必要性が指摘されているが、具体的な手法についての検討は十分されていない。

以上の結果から、「共有」（CSRに対するステークホルダーの変化・要請を把握し共有しておくこと、コミュニケーション前提を共有すること）と「信頼」（信頼はCSRの目的でありCSRコミュニケーションの成果となる）は共通した重要課題であることが分かった。これらについて、CSRコミュニケーション前提の共有、CSRコミュニケーションにおけるステークホルダーからの企業への信頼に限定し研究対象としている。

第3章. 研究のフレームワークと仮説の構築

第1節. 研究のフレームワーク

1.1 CSRコミュニケーションの構成要素と研究対象

先行研究によるコミュニケーションの主要な要素は、①送り手、②メッセージ、③チャネル、④受け手、⑤効果の5要素であるが、本研究では、先行研究にて課題として指摘されている「コミュニケーション前提」を要素に加える。コミュニケーションの前提は、送り手と受け手のそれぞれに存在する。また、送り手から受け手へメッセージが伝わる間をプロセスとして捉え構成要素に追加する。ただし、メッセージにおけるCSR活動内容、チャネルの種類については検討対象としていない。

1.2 従業員と株主を対象とする理由

本研究において様々なステークホルダーのうち、従業員と株主を対象とする理由は次の通りである。従業員は、企業の一員として業務を通じてCSR活動を実践すると共に、外部のステークホルダーとのCSRコミュニケーションを直接行い、その過程でステークホルダーの要請・期待・意見や評価などを確認し、企業に伝える役割を担う立場にある。また、従業員のCSR活動・CSRコミュニケーションの積み重ねが、企業に対するステークホルダーからの評価につながる。このように、従業員は、CSR活動やCSRコミュニケーションのプロセスにおいて中心的な存在ともいえる。

次に、外部ステークホルダーのうち株主を対象とした理由は、第1に企業内部にいる従業員とは異なるが、企業の株式を取得することで当該企業の経営を支援し、間接的にCSR活動を支えるステークホルダーだからである。企業の

資本を支える立場である株主は、企業にとっては優先順位が高い外部ステークホルダーであると考えられる。第2に、近年、株式投資においてCSRの取り組みを企業評価に加味する投資家も増え、その対応の重要度が高まっているためである。例えば、株主総会に合わせてCSR報告書を作成し、総会前や当日に配布されている。さらには、有価証券報告書におけるCSR情報の記載も増えはじめ、IR活動の中でもCSRに関する情報開示は重視されつつある。しかし、従業員と比較すると入手するCSR情報の量・質（詳細度など）共に劣る状況におかれ、また情報に接する機会も少ない。よって、現状では、十分なCSRコミュニケーションはなされているとは言えないが、今後は、株主に対するCSRコミュニケーションの役割が重視され、その効果としての信頼が株式の保有・購入につながる可能性が予想されることも対象とした理由である。

1.3 研究のフレームワーク

本研究では、企業とステークホルダーとの関係に着目することから、ステークホルダーの種類による相違に焦点をあて、CSRコミュニケーション・CSR活動に取り組む企業への信頼の要因は何か、また要因間の関係、その影響をステークホルダーごとに明らかにする。また、従業員については、CSRコミュニケーション前提と、企業に対する信頼・従業員として取り組むべきCSR活動への影響を確認する。以上について、研究を3つに分けて実施している。

1.3.1 CSR活動をする企業に対するステークホルダーの信頼（研究A）

CSR活動をする企業に対するステークホルダーの信頼について、先行研究に基づく信頼要因による影響を確認する。本研究では、先行研究による信頼の要因（「能力」と「意図」）と、追加した「公正さ」を信頼される側である企業の特性として捉えている。また、企業への「共感」の影響についても確認する。

(1) 企業の特性

ステークホルダーから信頼される企業の「特性」にあたる要素について、先行研究で既に確定している相手の「専門性(能力への信頼)」と「信用(意図への信頼)」の認知の2つを援用する。また、意図の中に含まれるとされている信頼対象の「公正さ」も要素として加える。

(2) ステークホルダーの企業への共感

ステークホルダーとの主要な価値の共有に着目した中谷内（2006）の主張に基づき、企業のCSRに対する考えや活動に対するステークホルダーの企業へ

の「共感」として確認する。

1.3.2 CSRコミュニケーションの手法と企業に対する信頼（研究B）

CSRコミュニケーションをプロセスと捉え、手続き的公正(Leventhal[1980], Greenberg[1993]ら)がCSRコミュニケーションにおける信頼に影響を与えるとし、Kim and Mauborgne[1997]にて確認されているフェア・プロセスの3つの原則（エンゲージメント・説明・期待の明確さ）に基づく4つのステップを想定し、ステークホルダーの信頼に与える影響を確認する。

表3-1：CSRコミュニケーションの4つのステップ

4つのステップ名称	内容	3つの原則
問題意識の共有	ステークホルダーの意見・要望を収集する「場」の設定・活用	①エンゲージメント
課題の共有	CSR活動内容の選定に関わる手法・プロセスの説明	②説明
活動プログラムの共有	CSR活動の方向・目標設定の説明	③期待の明確さ
結果の共有	CSR活動の評価結果報告	—

1.3.3 CSRコミュニケーション前提の共有と信頼、CSR活動への取り組み（研究C）

企業と従業員におけるCSRコミュニケーションに限定し、コミュニケーション前提の共有が、企業への信頼、従業員のCSR活動への取り組みに与える影響を確認する。ここでのコミュニケーション前提は、従業員がCSR活動に取り組む際に不可欠となる、①自社のCSRのビジョン・方針等の理解、②CSRの所属部門の果たすべき役割の理解、③自己が取り組むべきCSR活動の理解とする。

第2節. 仮説の構築

研究AからCのそれぞれにおいて、以下の7つの仮説を設定している。

H1：ステークホルダーが認識している企業の特性の①能力、②意図、③公正さを判断する要素（①能力、②意図、③公正さの三つの概念の構成要素）は、

従業員と株主で異なる。

- H2：ステークホルダーが認識している企業の特性の①能力、②意図、③公正さの三つの概念による企業への信頼に与える影響は、従業員と株主で異なる。
- H3：ステークホルダーが認識している企業の特性の①能力、②意図、③公正さの三つの概念が企業に対する共感・企業への信頼に与える影響が、従業員と株主で異なる。
- H4：CSRコミュニケーションプロセスの各ステップの認識が、従業員と株主で異なる。
- H5：CSRコミュニケーションプロセスの各ステップの認識による企業への信頼に与える影響が、従業員と株主で異なる。
- H6：CSRコミュニケーション前提（①自社のCSRのビジョン・方針等の理解、②所属部門の果たすべき役割の理解、③自己が取り組むべきCSR活動の理解）が従業員の企業に対する信頼に影響を与える。
- H7：CSRコミュニケーション前提（①自社のCSRのビジョン・方針等の理解、②CSRの所属部門の果たすべき役割の理解、③自己が取り組むべきCSR活動の理解）が従業員のCSR活動への取り組みに影響を与える。

第4章. 調査計画

仮説を検証するため、アンケート調査を実施する。調査方法と調査票の設計内容は、次の通りである。

第1節. 調査方法

マクロミル社がもつパネルに対し、インターネットリサーチを実施した。

調査期間：2009年1月28日～29日に実施。

調査対象：CSR報告書を発行している企業に所属する従業員、CSR報告書を発行している企業の株式保有者である。株主では、1社を想定して回答を求めている。

回収サンプル数：合計516件（従業員：310件、株主：206件）

第2節. 調査設計

該当する先行研究から仮説検証のための質問を導出し、従業員・株主に同じ

質問を設定している（研究Cは除く）。評価は、5段階評価（「あてはまる」から「あてはまらない」）のリッカート・スケールとした。

2.1 質問項目

研究A～Cで、分析に使用した質問項目は次の通りである。

(1) CSR活動をする企業に対するステークホルダーの信頼（研究A）

企業に対するステークホルダーの信頼の要素である意図・能力に関する質問項目は、意図に関する項目は9項目、能力に関する項目は8項目である。公正さに関する項目は10項目である。また、ステークホルダーの企業に対する「共感」に関する質問は2項目である。それぞれ、先行研究を踏まえた質問項目となっている。

(2) CSRコミュニケーションの手法と企業に対する信頼（研究B）

CSRコミュニケーションのプロセスを、①問題意識の共有、②課題の共有、③活動プログラムの共有、④結果の共有の4ステップがあると仮定し質問項目を設定している。

(3) CSRコミュニケーション前提の共有と信頼、CSR活動への取り組み（研究C）

CSRコミュニケーション前提の共有と信頼については、回答者を従業員に限定し、①自社のCSRのビジョン・方針等の理解、②所属部門の果たすべき役割の理解、③自己が取り組むべきCSR活動の理解の3項目を、共有する前提として設定している。

(4) 企業への信頼の確認項目

ステークホルダーの企業に対する信頼は、「ステークホルダーとして、回答対象企業を信頼している」という質問をしている。回答対象企業とは、回答者が従業員であれば、所属する企業であり、株主であれば、株式を保有している企業のことである。

第3節. 分析方法

AからCの研究に設定されている各仮説を検証するために、以下の手順にて分析を行う。

3.1 CSR活動をする企業に対するステークホルダーの信頼（研究A）

(1) 仮定したとおり4つの信頼要因（4因子）になることを確かめるために確

- 認的因子分析を行うと共に、ステークホルダーごとの相違を確認する。
- (2) 4つの信頼要因(4因子)間の関係、企業の信頼に与える影響を共分散構造分析にて、ステークホルダーごとの相違を確認する。
- 3.2 CSRコミュニケーションの手法と企業に対する信頼(研究B)
- (1) 仮定したとおり、CSRコミュニケーションプロセスのステークホルダーによる認識が4ステップ(4因子)の構造になることを確かめるために、確認的因子分析を行うと共に、ステークホルダーごとの相違を確認する。
- (2) ステークホルダーに認識されたCSRコミュニケーションの4ステップ(4因子)間の関係、企業の信頼評価に与える影響を共分散構造分析にて、ステークホルダーごとの相違を確認する。
- 3.3 CSRコミュニケーション前提の共有と信頼、CSR活動への取り組み(研究C)
- (1) 前提共有に該当する3項目が、従業員による企業への信頼・CSR活動に与える影響を、共分散構造分析にて確認する。

第5章. 分析結果と考察

第1節. CSR活動をする企業に対するステークホルダーの信頼(研究A)

1.1 確認的因子分析による因子と構成要素の確認

(1) 仮説の検証と考察

先行研究に基づく信頼の要因(因子)を4つ想定し、従業員・株主とも同じ質問項目にて、因子を構成する項目を確認した結果、意図・能力・公正さの3因子において異なることが確認できた。

意図の因子では、4つの構成項目数は同じである。そのうち、「ステークホルダーの意見・期待の把握」、ステークホルダーに対する「誠実さ」・「配慮」の3項目が共通する。従業員では、「ステークホルダーの尊重」があり、株主では、「ステークホルダーが期待している責任を果たす意思があることを明示する」ことが含まれる。

能力の因子では、従業員が4項目であるのに対し、株主では2項目であり、共通している項目は「技術力」だけである。従業員では、「ステークホルダーの期待を先取りして取り組んでいる」、「ステークホルダーが期待している責任を果たしている」、「社会から評価されている」の項目が含まれる。

株主では、「財務能力」が含まれる。これは、株主特有の構成項目であると考えられる。「技術力」と「財務能力」は株式を購入する際に確認したい情報であり、外部ステークホルダーとして確認しやすい情報である。

公正さの因子では、従業員は6項目、株主は4項目で構成され、共通する項目は存在しない。従業員では、「ビジョンや方針と矛盾していない」、「意思決定をする際の手続きは、公正（公平で正しく）に行われている」など、従業員であればこそ確認したいと考えられる項目が含まれる。株主では、「ステークホルダーの関心や価値感をCSR活動に反映する」、「ステークホルダーの意見や要望により、CSR活動の修正や見直しが行われる」、「ステークホルダーと約束した活動を実践（言行が一致している）」など、企業がCSR活動を決定・実施する際に関する情報であり、外部のステークホルダーとして知りたい内容だと考えられる。

共感の因子は、従業員・株主とも2項目（CSR活動の考え方、活動内容に共感・賛同）が想定通り構成要素として抽出された。

以上の結果により、仮説H1は採択された。

1.2 信頼要因が企業の信頼に与える影響の確認

(1) 仮説の検証と考察

従業員と株主では、3つの要因間の相関関係、企業への信頼に与える影響が異なっていたことから、仮説H2は採択された。従業員では、企業の意図・能力より公正さが信頼に影響を与えることが明らかになった。従業員は、十分に企業の意図・能力に関する情報を得ることができる立場にあり、またこれらを必要最低限の要素であると捉えている可能性がある。そのため、企業の意図・能力より公正さを自社の信頼を評価する要素として重視している可能性がある。よって、従業員からの信頼を得るためには、企業は公正さを認知してもらうことが有効であると考えられる。

株主では、企業の意図・公正さより能力が信頼に影響を与えることが明らかになった。株主の立場では、意図・公正さより能力に関する情報を入手しやすい。また、株式投資をする立場では、企業の能力を重視し信頼の評価の拠り所とすることがうかがえる。よって、株主からの信頼を得るためには、能力があることを認知してもらうことが有効であると考えられる。

1.3 信頼要因が共感に与える影響、4要因の信頼に与える影響の確認

(1) 仮説の検証と考察

従業員と株主の解析の結果から、共感を含む4要因(因子)と企業への信頼の関係では、従業員・株主とも共感からの有意なパスを引くことができた。従業員では、3要因(因子)と同様に公正さからのパスが有意であった。株主では、3要因(因子)の時には能力からのパスが有意であったが、4要因(因子)の場合、能力ではなく3要因(因子)の際に有意が認められなかった公正さからのパスが有意となった。また、従業員では、共感からのパスより公正さのパスが強く、株主では、共感からのパスが強い。

株主では、公正さより共感からのパスが企業への信頼に強く現れていることから、企業のCSRに関する取り組みへの共感を抱いてもらうことが信頼の向上に繋がる可能性がうかがえる。また、従業員と株主では、4要因(因子)間の相関関係、企業への信頼に与える影響が異なっていたことから、仮説H3は採択された。

第2節. CSRコミュニケーションの手法と企業に対する信頼(研究B)

2.1 確認的因子分析による因子と構成要素の確認

(1) 仮説の検証と考察

CSRコミュニケーションをプロセスと捉え、手続き的公正がCSRコミュニケーションにおける信頼に影響を与え、フェア・プロセスの3つの原則(エンゲージメント・説明・期待の明確さ)に基づく4つのステップがあると仮定して4つの因子を想定(①問題意識の共有、②課題の共有、③活動プログラムの共有、④結果の共有)した。そして、従業員・株主とも同じ質問項目にて、因子を構成する項目を確認した。

従業員と株主では、CSRコミュニケーションのステップとして認識している内容が異なることが明らかとなった。このことから、仮説H4は採択された。

従業員では、4因子のうち「課題の共有」は抽出されず、ステークホルダーの期待への対応を示す因子である「ステークホルダーへの姿勢の共有」が抽出された。

抽出されなかった「課題の共有」は、CSR活動内容の選定プロセスの説明などを含むことから、従業員として通常知りえる情報であり、特段CSRコミュニケーションの一つのステップとしての意識がないことが考えられる。

株主では、「活動プログラム」と「結果の共有」が一つの因子として抽出されたことから、株主は、どのような目的にて実施したCSR活動が、どのような結果になったのかの情報を、一緒に捉えていると考えられる。

また、従業員では認識されなかった「課題の共有」では、CSR活動はどのように選定され、ステークホルダーの意見がどのように反映されたのかに関する情報を、CSR情報の一つとして認識し、その情報の有無に関心を抱いているとも考えられる。

「問題意識の共有」は、従業員・株主とも同じ項目で構成され、因子負荷量の大きさの順序も同じである。共に、ステークホルダーの意見を収集する「場」の設定やその目的、その活用に関する情報は、CSR情報の中で共通認識されている情報かどうかがある。また、「ステークホルダーへ対応姿勢の共有」が共に抽出されていることから、企業内部・外部にかかわらず、企業のステークホルダーへの対応や姿勢に関する情報は重視されると考えられる。

以上により、従業員と株主では、CSRコミュニケーションのプロセスにおいて、それぞれ認識が異なるステップがあることが明らかになった。CSRコミュニケーションのプロセスにおいて、情報を開示する際には、各ステークホルダーが認識している「情報のまとめり」に応じたコミュニケーションをすることが、認識度を高める可能性があると考えられる。

2.2 CSRコミュニケーションの各ステップの企業への信頼に与える影響が、従業員と株主で異なることの確認

(1) 仮説の検証と考察

従業員と株主の解析の結果から、4ステップ（因子）と企業への信頼の関係では、従業員と株主で有意なパスが異なり、与えている影響も異なっている。このことから、仮説H5は採択された。

2.3 CSRコミュニケーションマネジメントフレームワーク

(1) 従業員の事例

従業員は、企業の内部ステークホルダーであることから、株主よりCSRの情報量は多く、質（精度・詳細度等）も高い。また、自社の方針に従ってCSR活動を実際に行う立場にある。このような条件を鑑みると、「問題意識の共有」、「活動プログラムの共有」、「結果の共有」は、CSR活動の計画の前提、CSR活動をするための情報、CSR活動の成果の確認に対応している。「ステ

ークホルダーに対する姿勢の共有」は、CSRコミュニケーションを通して求められる取り組みだと考えられる。

(2) 株主の事例

株主は、外部ステークホルダーであることから、当該企業のCSRコミュニケーションについて期待・認識している内容、入手しているCSR情報は従業員とは異なる。CSRコミュニケーションのステップを比較すると、株主では従業員にはない「課題の共有」のステップがある。これは、CSR活動内容の選定手続きやそのプロセスの説明、ステークホルダーの意見を企業がどのようにCSR活動に反映させたのかの説明が含まれる。株式投資をしている株主としては、CSR活動の選定は経営資源の有効利用がなされる仕組みによるものなのかが気になるところである。また、外部ステークホルダーとして、企業への期待がどのように充足されるのかを知りたいとも考えられる。よって、株主にとって「課題の共有」は、CSRコミュニケーションの中では重視されるべきステップである。

株主では、「活動プログラムと結果」が分離されていない。株主としては、何をどのように取り組んでその結果（成果）はどうであったのかを、一つの括りで捉えている。そのため、これらの情報を切り分けて出すことで、株主がそれぞれを認識できない場合は、情報が不足していると判断される恐れがある。よってCSRコミュニケーションにおいて、分離せずまとめて情報を開示することが望まれる。

また、企業への信頼に影響を与えていたのは、「活動プログラムと結果の共有」だけである。そのため、このステップでのCSRコミュニケーションの評価が信頼に影響すると考えられることから、情報・コミュニケーションの「不足感・不満足感」を与えないようにすることが必要となる。

「ステークホルダーに対する姿勢の共有」は、従業員と同様にCSRコミュニケーションを通して求められる取り組みだと考えられる。

第3節. CSRコミュニケーション前提の共有と信頼、CSR活動への取り組み (研究C)

(1) 仮説の検証と考察

従業員として所属企業から理解し実践するように求められている、自社の

CSRのビジョン・方針等、所属部門の果たすべき役割、自己が取り組むべきCSR活動に対する理解が、企業への信頼に影響を与えることが確認できた。ただし、自社のCSRのビジョン・方針等の理解の影響以外は、弱いか認められなかった。よって、所属企業のCSRビジョンや方針等について理解することが、CSRに取り組む自社に対する信頼に弱いながらも有効であると考えられ、仮説H6を支持する結果となった。

CSR活動の取り組みについては、従業員自身が取り組むべきCSR活動を理解することが強い影響を与えていたことから、従業員のCSR活動を促進させるためには理解することが不可欠だといえる。よって、仮説H7は採択された。

第6章 本研究の貢献と課題

第1節. 本研究の貢献

本研究における貢献は、次の3点である。第1にCSRコミュニケーションにおいて、ステークホルダーが異なれば、企業の信頼に影響する要因・その影響度が異なることを確認した。第2に、CSRコミュニケーションを包括的に捉えるのではなく、プロセスと捉えることで4つのステップに分けて、それぞれの信頼への影響を確認した。第3に、企業が実務で、CSRコミュニケーションを、各々のステークホルダーに対して実施する際に、どのように取り組むことが企業の信頼につながるのかについて、ステークホルダーごとにCSRコミュニケーションマネジメントフレームワークを提示し、企業への信頼の影響度から、重視するステップや内容について示した。

第2節. 本研究の課題

本研究では、いくつか課題が残されている。第一に、調査対象の問題である。今回は、インターネット調査にて、回答者を抽出している。回答者はCSR報告書を発行している企業の従業員・発行企業の株主に特定したことから、一般のステークホルダーより、CSRに関する知識や興味、情報に触れる機会が多いと考えられる。第二に、CSRやCSRコミュニケーションに関する概念の認知や理解に関する問題である。これらの概念は、ステークホルダー・企業によっても捉え方が少しずつ異なる。よって、用語の定義をして調査を実施して

いるが、回答者の解釈のズレも有りうる。

第三に、分析モデルの問題がある。本研究では、モデル自体を大きく改良することはせず、またステークホルダーごとにも変えていない。適合度が良くないものもあり、今後は分析手法も含め検討する必要がある。