

## 《研究ノート》

# 持続可能な社会と環境づくりにおける 企業と社員の関係性—フランス企業を中心に

*Relationship between Companies and Employees in Creating a Sustainable Society  
and Environment: Focusing on French Companies*

永田 公彦\*・内田 亨†

### 要旨

欧州では2015年のSDGs及びパリ協定等の採択以降、持続可能な社会と自然環境保護の実現に向けた企業活動（以下「サステナブル事業経営」と記す）に対し、政府、市民、社員等からの社会的圧力が高まっている。こうした背景の下、多くの企業がサステナブル事業経営を戦略の中核として捉え、社会、自然環境、そして自らの持続可能な成長を目指し、既存の事業経営の転換を進めている。

本稿は、フランス企業におけるこうした動きと社員との関係性に着目し、フランス産業界最大の経営者団体MEDEF（Mouvement des entreprises de France：フランス企業運動 以下MEDEFと記す）が実施した、大手企業100社のステークホルダー向け開示資料分析、及び全国の企業に勤める社員を対象にした2回のアンケート調査の結果を中心に分析した。その結果、社員による自社のサステナブル事業経営に対する認識、評価、及び自社への態度が、同分野を推進する専門部署の有無、職業階層、及び年齢層により異なることが判明した。このことから、企業のサステナブル事業経営への転換行動では、これらの要因を考慮に入れ、進める必要があるとの仮説を導き、今後この分野での更なる研究が望まれるとの結論に至った。

キーワード：サステナブル事業経営、CSR（企業の社会的責任）、SDGs、ESG投資、EUの環境政策

### はじめに

「Sustainable Development（持続可能な開発）」が、初めて世界的なものとして定義され政策ビジョンとして提唱されたのは、WCED（World Commission on Environment and Development：国連環境特別委員会）の報告書『Our Common Future（1987年4月）』<sup>1</sup>とされているが、その概念の起源は、次の2つの史実から欧州にあると考えられる。まず、アメリカの林業家ピンショー（Gifford Pinchot）は、フランスのナンシー水利・林業学校で、1346年にバロア朝フィリップ6世により法制化された林業規定Ordonnance de Brunoy（ブリュノイの条例）を学んでいる<sup>2</sup>。同条例には、「開発する森林は持続的に良い状態で保たれる必要がある」<sup>3</sup>と示

\* Kimihiko NAGATA Institut National des Langues et Civilisations Orientales: INALCO, Part-time lecturer（フランス国立東洋言語文化学院 非常勤講師）、NAGATA GLOBAL PAERTNERS 代表

† Toru UCHIDA 新潟国際情報大学経営情報学部教授

されている。また、1713年ドイツの税理士で鉱山管理者であったカルロヴィッツ (Hans Carl von Carlowitz) が著した『*sylvicultura oeconomica* (造林の経済学)』<sup>4</sup>では、林業経済学の観点から森林の伐採と保護の両立による持続的な経済発展の必要性が言及されている<sup>5</sup>。木は、人間の生活に欠かせないものであり、家などに使用する木を育てるには、数十年かかる。つまり、長期的な計画や視野が必要なのである。

この林業経済から始まる「持続可能な開発 (Sustainable Development)」起源をもつ欧州では、環境政策が先の大戦後の早い段階から継続的に打ち出されてきた。EU (欧州共同体) は、1967年「有害物質の分類・包装・表示に関する指令 (67/548/EEC)」を採択し<sup>6</sup>、以後1973年から2020年まで「環境行動計画 (第1次～7次)」<sup>7</sup>において環境政策の目標と行動を示してきた。これと並行し、2015年12月、経済的競争力と環境保護の両立、及び消費者の権利強化を目的にした循環型経済に向け政策を発表した<sup>8</sup>。さらに2020年3月には、その成果を踏まえ、また「欧州グリーン・ディール」<sup>9</sup> (2019年12月発表)、「欧州新産業戦略」<sup>10</sup> (2020年3月発表)の一部をなす「新循環型経済行動計画」<sup>11</sup>を発表し、今後2023年までに広範囲かつ厳格な環境規制の導入を予定している。

フランスは、こうしたEUによる各種政策の立案及び実施にあたり大きな役割を果たしつつ、独自の政策も積極的に推進している。本稿の本題である企業と従業員の関係性に関わるものとしては、「企業の成長及び変革のための行動計画に関する法律」<sup>12</sup>が挙げられる。同法は、会社法、労働法、民法等の関連法改定も含め、起業と企業活動に関わる公的手続きの簡素化とともに、企業に対し利益追求だけでなく、これまで以上に社会 (労働者及び市民) と自然環境への貢献を促すものとなっている<sup>13</sup>。また、2019年10月マクロン大統領の主導により、政府及び議会の諮問機関である Conseil économique, social et environnemental (経済・社会・環境評議会) に市民代表150人から構成される気候変動市民評議会を組織した。その後、同評議会は複数の会合を経て2020年6月、2030年までに温室効果ガス排出量を1990年比で少なくとも40%の削減を目指す提言を政府に提出した<sup>14</sup>。これを受け政府は、その内容を今後の気候変動対策に関する政策立案に組み入れるとされている。

こうした政策と同時に、フランスでは持続可能な社会づくりに向けた市民の認識も高まっている。例えば、同テーマへの取り組みについて、市民の78%が企業に期待、77%が国に期待、75%が個人に期待している<sup>15</sup>。また、市民の74%が環境問題への関心が強く、79%が自分は責任消費をしていると認識を示している<sup>16</sup>。

こうした持続可能な社会づくりに向けた政策と市民の動きの下、本稿では、フランス企業によるサステナブル事業経営への転換動向、及びこれが働く社員にどう影響を与えているかについて分析・議論していく。

## 1. フランス企業による持続可能な社会の実現に向けた動き

### 1.1 CSRを通じた活動の歴史

欧州の産業界におけるサステナブル事業経営は、歴史的にCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任、以下CSRと記す) の概念に基づいた動きが一般的といえる。従って、本稿で示すサステナビリティ事業経営とは、CSRの概念に、企業によるSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標、以下SDGsと記す)、ESG (Environment, Social, Governance: 環境、社会、ガバナンス) 投資、及び企業の社会的責任に関する国際規格等への対

応も含めたものとする。

Sama, L. M., Stefanidis, A., & Horak, S. (2020) によれば、CSR は、ハワード・ボーウェンが1953年に著した『Social responsibilities of the businessman』<sup>17</sup>にて初めて学術的に概念化したとされる<sup>18</sup>。また産業界では、1999年にWBCSD (World Business Council for Sustainable Development: 持続可能な開発のための世界経済人会議) が「企業が労働者とその家族・コミュニティ、社会全体の生活の質の向上のため、倫理的な行動による経済発展への寄与を継続的にコミットメントすること」と定義しているが<sup>19</sup>、それ以後も各界で定義に様々な議論がされていた<sup>20</sup>。こうした中、EUは2001年発行の『LIVRE VERT (緑の本)』で初めてCSRに関する政策上の概念を示し、企業は、内部(人事・労務管理、社員の健康と安全、事業環境変化への対策、自然環境と天然資源への影響管理)及び外部(地域社会、事業パートナー、消費者、人権、地球環境全体)に対する社会的責任を負うものとしている<sup>21</sup>。以後これを基礎に定義が改定され、2012年11月7日に「企業による社会における活動の影響に対する責任」をコミュニケとして発信した<sup>22</sup>。その内容は、2010年11月にISO(国際標準化機構)が発行した企業の社会的責任に関する国際規定ISO26000等の国際規格が示す全てのテーマを含み、またフランス政府が2017年に採択した「Le plan national d'action pour la mise en œuvre des principes directeurs des Nations unies relatifs aux droits de l'Homme et aux entreprises (ビジネスと人権に関する国連指導原則のための行動計画)」にも反映されている<sup>23</sup>。

このように、欧州におけるサステナブル事業経営の土台には、13世紀の林業経済に始まる自然と経済の持続性概念の歴史、17～18世紀の啓蒙思想の影響によるフランス人権宣言などの人権の確立と市民の主権意識、EUと加盟各国の政治的主導の3要素がある。こうした土台を背景に、『Sustainable Development Report 2020』<sup>24</sup>(ケンブリッジ大学出版)の「SDGインデックススコア」(世界166カ国対象)では、上位30カ国中25カ国を欧州諸国が占めるなど、欧州各国は、持続可能な発展を積極的に進めている。以上のことを抑えつつ、フランスにおける最近の経済界の動きを考察することとする。

## 1.2 経営者団体の動き

MEDEFは、2003年5月に持続可能な発展に関する専門委員会「Comité du Développement Durable」を設立し、同分野の活動を本格化した<sup>25</sup>。以降、同団体は、国連・EU・フランス政府等と連携しつつ、フランス企業のサステナブル事業経営への転換を促進するための様々な指針、行動計画、支援を実施している。また、2017年5月にUNGC (United Nations Global Compact: 国連グローバルコンパクト)に加盟し、2020年5月11日にSDGsで定める17の目標達成に向けた主な行動指針を示している<sup>26</sup>。

これと並行して多くの業界団体が、サステナブル事業経営への転換を主導している。その中でもフランスで最も経済規模が大きい産業の一つで、消費者が日常的に接点を持つ食品産業の動きが注目される。同産業(たばこ除く)は、同国の製造業全体の売上額で21%(1,840億ユーロ)<sup>27</sup>、フルタイム従業員数で20%(525,000人)を占める<sup>28</sup>。その業界で最大の団体が、全国32の食品関連団体、及び15の地域組織を統括するNIA (Association Nationale des Industries Alimentaires: 全国食品産業協会)である。同協会は、気候変動問題に対し、同産業の企業がとるべく次の5つの戦略分野を同協会発行の『LIVRE VERT』<sup>29</sup>にて掲げている。

- ① 原材料仕入れ
  - ・生産者の同分野への関心を高めるとともに、行動憲章、要求仕様書、活用規約の作成と運用を支援
  - ・持続可能な原材料の仕入れを支援
  - ・生産拠点の隣接地域で仕入れ可能な原材料の利用を促進
- ② エネルギーの効率的な確保と利用
  - ・生産過程におけるエネルギー利用の効率化
  - ・エネルギー循環の向上
  - ・低汚染レベルや再利用可能なエネルギー源の活用
  - ・節電に関する従業員の教育と意識の向上
- ③ 包装資材とそのリサイクル管理
  - ・資材のムダを排除
  - ・再利用可能な資材や自然物からなる資材を利用
  - ・資材リサイクルの発展向上への貢献
  - ・梱包と輸送用資材の効率的利用
  - ・ゴミ分別に関する消費者への情報提供と啓発
- ④ 物流効率の向上
  - ・商品や資材の積載容量と移動の効率向上、他社との物流シェア、環境に優しい運送手段の活用
- ⑤ 食品ロスと廃棄の軽減
  - ・食材廃棄の少ない商品企画と生産工程、食品ロス軽減に向けた消費者とレストランへの啓発活動
  - ・賞味可能な食品の社会的有効活用

以上のように、MEDEF を筆頭に様々な経済団体が、加盟企業のサステナブル事業経営への移行に関する啓発と支援活動を活発化している。次節では、こうしたバックアップ体制の下で個々の企業が行うサステナブル事業経営について、大手企業に共通する動きを考察する。

### 1.3 大手企業の動き

フランス企業は、サステナブル事業関連の出版調査会社コーポレートナイツ社による 2020 年度版『Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (世界で最もサステナブルな企業 100 社)』<sup>30</sup> に 9 社入るなど、サステナブル事業経営への転換を積極的に行っている。その背景には、前述した産業界全体の動きに加え、政府による企業の非財務情報開示義務に関する法整備がある。フランス政府は、2001 年の新経済規制に関する法律 (n° 2001-420 du 15 mai 2001、116 条) で、上場企業に対し、株主等ステークホルダーに向けた年次会計報告書にて、社会と環境への配慮に関わる活動状況の報告義務を規定した<sup>31</sup>。その後、同規定は 3 回の法改正を経て、対象企業及び報告義務事項の範囲が拡がり、現在は、2017 年 7 月の政令 (n° 2017-1180 du 19 juillet) により、従業員 500 人以上かつ総資産 2000 万ユーロ<sup>32</sup> 又は年商 4000 万ユーロ<sup>33</sup> 超の上場企業、及び、従業員 500 人以上かつ総資産又は年商 1 億ユーロ<sup>34</sup> 超の未上場企業に対し、気候変動対策も含めた報告を義務付けている<sup>35</sup>。

こうした動きを背景に、MEDEF が大手会計事務所デロイト及びアーンスト・アンド・ヤングと共同で実施した、SBF120 (Société des Bourses Françaises : ユーロネクスト・パリ上場上位120社) に属する100社の2019年度のDPEF (déclaration de performance extra-financière : 財務以外の業績報告書) の分析結果<sup>36</sup>によると、以下のとおりサステナビリティ事業経営に積極的に取組む企業が多いことが示されている (以下主要ポイント)。

- ・35%が2019年5月に施行されたPACTE法 (Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises : 企業の成長と転換のための行動計画) において提唱された社会と環境への配慮に向けた「自社の存在意義」<sup>37</sup>を作成し開示
- ・84%が到達目標数値、75%が今後数年間のCSR行動計画を開示
- ・80%が国連SDGs、63%がTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures : 気候関連財務情報開示タスクフォース) に言及
- ・46%がGRI (Global Reporting Initiative: サステナビリティ報告のためのガイドライン) の作成・普及を目的としたNGO)、2%がSASB (Sustainability Accounting Standards Board: 米国サステナビリティ会計基準審議会) のガイドラインに則り情報を開示
- ・79%が事業目標にCSR要素を含め主要役員の報酬と連動 (52%がこれらを数値化)
- ・77%が気候変動対策目標数値、99%が温室効果ガス排出量スコープ<sup>38</sup>1と2、77%が同スコープ3の一部を開示
- ・93%が管理職者に占める女性比率、47%が従業員の男女比率に関する目標数値を開示
- ・87%が業務上の事故発生率、58%の製造企業が作業安全目標に関する数値を開示

以上のように、多くの大手企業が、サステナブル事業経営を戦略的な柱としてとらえ、社会、環境、事業の持続的な発展に向けた取組みを活発化させていると言える。本稿では、中小企業の動向には触れないが、こうした大手企業の動向が産業界全体への波及効果をもたらすと考えられる。

こうしたことを踏まえ、第2章では、サステナブル事業経営への転換を図る企業の従事者であると同時に、変化する社会の消費者かつ市民である社員がこうした企業の動きをどう捉え、企業との関係にどのような変化がもたらされているのかを考察する。

## 2. サステナブル事業経営の社員への影響

### 2.1 勤務先企業のサステナブル事業経営に関する社員の認識

フランス企業のサステナブル事業経営の取組みに対する社員の認識について、最も体系的かつ最新の調査として、MEDEFが実施する調査『Baromètre national de perception de la RSE』(CSRの認識に関する全国指標)<sup>39</sup>がある。同調査の対象は、全国の社員20名以上の企業に勤める16歳以上の社員である。調査内容は、企業一般と自社のCSRへの取組みに対する認識を問うものである。調査方法は、調査会社カンター社に委託し、2019年(7月5日～15日、1,004名を対象に実施)と2020年(5月6日～18日、1,502名を対象に実施)と2回実施されている(以下、第2回目調査レポートに記された要点)。尚、MEDEFは、同レポートにおいて、Développement Durable (持続可能な開発) を、「経済、社会、環境の3分野に配慮した開発」としている。また、Responsabilité sociétale de l'entreprise (CSRのフランス語表記) を、「包括



的な業績の向上と持続的な競争優位の確保に向け、企業が、国、地域、労働者組合、市民団体等とともに実施する持続可能な開発」との定義を示している。

### 1) 取組みテーマ別の認識

社員が、一般論として企業が取組む CSR のテーマについての認識度は、以下のようになっている（表 1）。

表 1：一般論として企業が取組む CSR のテーマとは？（複数回答、単位％）

テーマ	2020 年度 ( ) 内は CSR 専門部署がある企業の社員	2019 年度
環境問題への対応	46 (52)	57
環境と社会に対する責任ある購買	36 (40)	43
社員の労働環境の改善	33 (40)	27
企業倫理	30 (40)	29
全ステークホルダーへの配慮	28 (35)	20
節約・節減への取組み	27 (30)	23
社会全体への貢献	24 (34)	22
情報の透明性	24 (31)	16
企業統治	14 (20)	11
わからない	15 ( 5)	18

出所：『Baromètre national de perception de la RSE』から筆者作成

MEDEF は、以上の結果について次の点を指摘している。

- ・ CSR について全く認識がない社員の比率（「わからない」との回答者比率）は 15%と少なく、前年度調査の 18%から認識度が上昇している。
- ・ 表には示されていないが、全く認識がない社員の比率は、16～24 歳の若年層では 5%と低い。また、企業が取組むべき CSR のテーマとして、「情報の透明性」回答でも全世代平均 24%に対し、16～24 歳の若年層では 37%と高い。
- ・ 環境問題への対応が、最も認識度の高いテーマとなっている。しかし 2020 年度は、調査時期が新型コロナウイルス対策によるロックダウン中と重なったこともあり前年度に比べ低く、逆に社会面への認識度が高まっている。
- ・ 全項目の認識度において、CSR 専門部署がある企業の社員は、ない企業の社員に対し 5～10%高くなっている。
- ・ 表には示されていないが、職業階層別では、管理職者層に比べ労働者層は全般的に認識度が低い。例えば労働者層は、責任ある購買で 25%（全回答者平均 36%）<sup>40</sup>、企業倫理で 19%（全回答者平均 36%、管理職者平均 39%）、企業統治で 7%（全回答者平均で 14%、管理者平均 21%）となっている。

### 2) 86%が、個人的に CSR を重要視

「個人的に CSR は、a) 優先課題である、b) 重要だが優先課題ではない、c) 重要ではない」の 3 レベルの選択回答では、a) が 37%、b) が 49%、c) が 12%となり、86%が CSR は重要と

の認識を示している（abの合計）。また、a)の37%は、CSR専門部署がある企業の社員では46%と高くなっている。

### 3) 80%が、自社はCSRを経営の重要課題としてしていると認識

「自社がCSRを、a)優先課題としている、b)重要とするが優先課題ではない、c)重要としていない」の3レベルの選択回答では、a)が32%、b)が48%、c)が18%となる。つまり社員の80%が、自社はCSRを経営の重要課題と捉えているとの認識を示している(abの合計)。尚、この数値は、CSR専門部署がない企業で71%であるのに対し、ある企業では93%と高くなっている。また、a)優先課題の32%を年代別にみると、16～24歳が38%、25～49歳が32%、50歳以上が30%と若年層ほど高く、産業別では、大型小売業が47%と最も高くなっている。

### 4) 社員は、自社のCSRへの取組みは不十分と認識

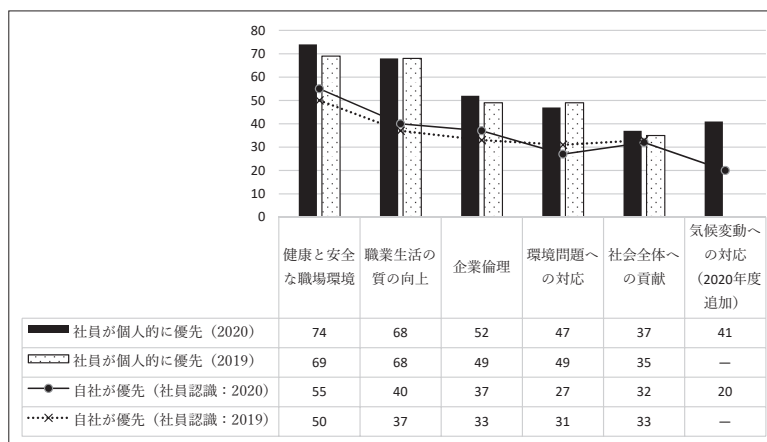
図1はCSRへの取組みテーマを社員が個人的に優先するものと、自社が優先しているものに分け、社員の認識を示したものである。これによると、次のことがいえる。

- ・CSRへの取組みテーマの優先度は、社員の個人的な認識も、自社の活動に対する評価認識も同じだが、全テーマにおいて、個人的な認識が、自社の活動に対する評価認識よりも高くなっている。

このことから社員は、全テーマにおいて「自分が期待するほど自社は優先的に取り組んでいない」と感じているといえる（各テーマでの棒線と折線の差）。但し、この自社の取組みに対する社員の認知と評価は、CSR専門部署がある企業の社員、より経営に近い管理職者層、また一般的にサステナブル社会への変革に関心が高いと思われる若年層において認識度が高い。

- ・環境問題への対応は、47%が個人的に優先課題としている（2020年度）。図には示されていないがこの数値は、性別、年齢、職業階層、企業の規模・業界・所在地ごとに顕著な差はないものの、専門部署がない企業の社員の46%に対し、それがあある企業の社員は53%と高くなっている。また、環境問題への対応を、自社が優先課題としていたとの認識も、専門部署がない企業の社員の27%に対し、それがあある企業の社員は39%と高くなり、年代別では、16～24歳で40%と高くなっている。

図1：テーマ別の優先度（個人として、及び自社の取組みとして、単位：％）



出所：『Baromètre national de perception de la RSE』から筆者作成

以上のことから、全般的に社員の大多数が、企業のサステナブル事業経営に強い関心を抱いているといえる。また、一般論としての社員認識では「環境問題への配慮」が最も高いCSRのテーマとなっている（表1）。しかし、社員が個人的に優先し、かつ自社も優先しているとするテーマは、環境問題や社会全体という広範囲なものよりも、社員の日常業務に直結する労働環境関連のテーマになっている（図1）。また図1に示す5つのテーマの優先順位は、Carroll, A. B. (1979)が示した責任の4カテゴリー理論で一定の説明はできるであろう。同理論は、企業による社会的責任は、①「経済的責任」②「法的責任」③「倫理上の責任」④「任意の責任」の4つのカテゴリーに分類でき、企業による社会的責任の全ての要素は、これら4つのカテゴリーのいずれかに入るとしている。さらに、①と②は、全ての企業が最低限必要な責任（市場から求められる生産活動を法を順守し行う）、③は、企業に対し法的な責任はないが社会が期待する責任、④は、社会から企業に対し明確な期待は示されないが企業独自の判断で自発的に行う責任としている<sup>41</sup>。そこで、これら4つのカテゴリーを企業による行動の必要性が高い順に並べると、まず①と②、次に③、最後に④となり、図1にある5つのテーマの優先順位も、これに準じていると考えられる。また、①を果たすための重要な経営資源たる社員が、「健康と安全な職場環境」を最優先のCSRテーマとしていることは、マズローの欲求5段階説等の研究でこれが人間の基本的欲求でありモチベーションを左右する基本的要素としていることから説明できる。さらに、「健康と安全な職場環境」は、CSR活動を通じ最も社員を満足させられる要素であるとのBauman, C. W., & Skitka, L. J.の主張に関連性を見出せる<sup>42</sup>。

## 2.2 社員と企業の関係性への影響

第1節で取り上げたMEDEFの2020年度版調査は、CSR活動が社員と企業の関係性に与える影響も示唆している（以下、その要点）。

1) CSR活動に対する評価として、「企業は社会に良い影響を与えているか」との問いに対し、一般論として61%（非常に11%、どちらかというと50%）、自社の活動について65%（非常に15%、どちらかというと50%）と、約3人に1人が良い影響を与えていると評価している。これを職業階層別にみると、上層部ほど高評価をする傾向にあり、労働者層で58%（企業一般）と59%（自社の活動）に対し、管理職者層では68%（企業一般）と69%（自社の活動）となっている。

2) 自社の革新性について、72%が革新的と回答している（非常に12%、どちらかというと60%）。これは、CSR専門部署がない企業の社員の64%に対し、これがある企業では83%と高くなっている。また、これは上層部ほど高評価する傾向があり、労働者層の70%に対し管理職者層では78%となっている。また、「非常に革新的（12%）」を年代別にみると、16～24歳が20%、25～34歳が15%、35～49歳が11%、50歳以上が10%となっており、若年層ほど自社に対しCSR活動を通じた革新性を見出しているといえる。

3) 自社のCSRへの取組みに対する社員の参画意識について、環境問題では、CSR専門部署がない企業の社員の10%に対し、それがあある企業では29%と高くなっている。これを年代別にみると16～24歳が30%と最も高い（全体16%）。また気候変動に対する自社の取組みへの参画認



識も、16～24歳は55%と高く（24～34歳は50%、35～49歳は46%、50歳以上は35%）、若年層ほど自社の取組みへの参画意識が高くなっている。

4) 68%が、向こう3年先に現在の企業で働き続けていると回答するが、CSR専門部署がある企業の社員は、これが79%と高くなる。

5) 70%が、現在の企業で働くことが幸福と回答するが、16～24歳の若年層では、これが81%と高く、またCSR専門部署がない社員の64%に対し、これがある企業では83%と高くなっている。

以上、同調査結果は、企業がCSRを重要な経営戦略として取組むほど、社員はその取組みを肯定的に捉え、その活動にコミットメントすると同時に、企業への帰属意識やロイヤリティーが高まることを示唆している。また、年代別では若年層ほどCSRに対する認識、参加意識、評価も高くなることから、現在の若年層が社内で責任ある地位に就くであろう近い将来には、多くの企業において、CSRの取組みが社内外のステークホルダーに広く浸透し、企業の社会的な有用性が高まり、それが業績の向上に顕著につながることを期待できる。

## おわりに

歴史的に持続的な開発の概念に沿った企業経営への社会的な基盤があったフランスでは、2015年以降、政府と市民からの圧力が高まった。またこれを自らの持続的発展に向けた好機と捉え、大手企業は、CSRを核にしたサステナブル事業経営への転換を加速している。

一方、今回のデータ分析では、自社のサステナビリティ事業経営に関する社員の認識（認知・参画意識・幸福感・優先事項）は、企業の推進体制、社員の職業階層、社員の世代間で差があることが明らかになった。まず、サステナブル事業経営推進の専門部署がある企業の社員ほど認識が高い。これは専門部署の設置により、ステークホルダーに対する啓発、伝達、支援等のコミュニケーション活動が充実し、社員による認識も高くなっている可能性がある。これまで、CSR活動におけるステークホルダーへのコミュニケーション活動の重要性に関する研究はされているが<sup>43</sup>、今後、専門組織の設置が、経営者と社員間のコミュニケーションの質と量がどう変わり、これが社員の認識と行動にどう影響を与えるのかについての研究が期待される。

次に、一般社員や労働者層よりも管理職者層ほど認識が高くなっている点については、企業（特に大手の多国籍企業）が事業経営の転換を進める過渡的な段階で共通して見られる傾向であろうが、この点についてもサステナビリティ事業経営への転換に対象を絞り込んだ深い考察が必要であろう。また、若い世代ほどサステナビリティ事業経営に対する認識が高くなっているが、同世代は、Z世代（1997年～2012年生まれ）からミレニアル世代（1981年～1996年生まれ）にあたる。これまで同世代に関する研究では、価値観や行動特質に関する調査はあった<sup>44</sup>。また企業によるCSRコミュニケーション活動が消費者としてのZ世代の購買意欲を高めることを示す研究はある<sup>45</sup>。しかし、いずれも企業のサステナブル事業経営と社員の関係性を年代別に多角的に研究したものはないため、この点についても今後の研究課題となるであろう。

## 引用・参考文献一覧

- ・ Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- ・ Blandin, P., & Javelle, A. (2016). La nature et nous, aujourd'hui et demain: qu'en disent nos mots? *Les relations homme-nature dans la transition agroécologique sous la direction d'Aurélie Javelle Éditions*, Paris : l'Harmattan, 61-83
- ・ Bowen, H. R., & Johnson, E.F. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, N. Y.: Harper & Brothers.
- ・ Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- ・ Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- ・ Clément , V. (2004). Le développement durable: un concept géographique? <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/DevDur/DevdurScient.htm>
- ・ Dekhili, S., & Achabou, M. A. (2016). Luxe et développement durable. *Décisions Marketing*, (83), 97-122.
- ・ Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1-7.
- ・ Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- ・ Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731.
- ・ Hack, L., Kenyon, A. J., & Wood, E. H. (2014). A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: How should it be understood now. *International Journal of Management Cases*, 16(4), 46-55.
- ・ Hemantha, Y.(2019).Determinants of Changing Status of Luxury Industry towards Sustainability. *IOSR Journal of Business and Management*, 21, Issue 11. Series. I
- ・ Keiner, M. (2005). *History, definition (s) and models of sustainable development*. ETH Zurich.
- ・ KHENISSI, M., SERRET, V., & KHEMIR, S. (2019). THE INFLUENCE OF THE GOVERNANCE SYSTEM ON THE INTEGRATION OF SBF 120 STOCK MARKET INDEX. *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 113(01).
- ・ Sama, L. M., Stefanidis, A., & Horak, S. (2020). Business ethics for a global society: Howard Bowen's legacy and the foundations of United Nations' Sustainable Development Goals. *International Studies of Management & Organization*, 50(3), 201-208.
- ・ Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. *Sustainable Development Report 2020*. Cambridge: Cambridge University Press.

- ・ Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
- ・ Uche, S. (2018). Generation Z and corporate social responsibility. Master Thesis. Syracuse University. <https://surface.syr.edu/thesis/226>
- ・ Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.

- 
- <sup>1</sup> 国際連合「Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future」国連ホームページ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (2020年11月12日)
- <sup>2</sup> Clémant, V. (2004)
- <sup>3</sup> Blandin, P., & Javelle, A. (2016)
- <sup>4</sup> Von Carlowitz, H.C. (1713)
- <sup>5</sup> Keiner, M. (2005)
- <sup>6</sup> 欧州連合理事会、1967年6月27日、EUホームページ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8e12a450-cb71-4356-bd3b-8a9f980208a0/> (2020年11月12日)
- <sup>7</sup> 欧州委員会、2014年3月31日、EUホームページ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1d861dfb-ae0c-4638-83ab-69b234bde376> (2020年11月12日)
- <sup>8</sup> 欧州委員会、2015年12月2日、EUホームページ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614> (2020年11月12日)
- <sup>9</sup> 欧州委員会、2019年12月11日、EUホームページ [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf) (2020年11月12日)
- <sup>10</sup> 欧州委員会、2020年3月10日、EUホームページ [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-eu-industrial-strategy-march-2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-eu-industrial-strategy-march-2020_en.pdf) (2020年11月12日)
- <sup>11</sup> 欧州委員会、2020年3月11日、EUホームページ [https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new_circular_economy_action_plan.pdf) (2020年11月12日)
- <sup>12</sup> Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE 法)、法律第 2019-486 号、2019 年 5 月公布
- <sup>13</sup> KHENISSI, M., SERRET, V., & KHEMIR (2019)
- <sup>14</sup> Conseil économique, social et environnemental (経済・社会・環境評議会) ホームページ <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/> (2020年11月12日)
- <sup>15</sup> GreenFlex (2017) 『Les Français et la consommation responsable』
- <sup>16</sup> Observatoire Cetelem (2020) 『CONSO 2020 Le Temps du Consommateur Activist』
- <sup>17</sup> Bowen, H. R. (1953)
- <sup>18</sup> Sama, L. M., Stefanidis, A., & Horak, S. (2020)
- <sup>19</sup> WBCSD (2002) 『Corporate Social Responsibility The WBCSD's journey』 p.2, csr.qxd (globalhand.org)
- <sup>20</sup> Van Marrewijk, M. (2003)
- <sup>21</sup> EU 法データベース <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366> (2020年11月12日)
- <sup>22</sup> 欧州委員会 2012年11月7日、EUホームページ [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication\\_du\\_25\\_octobre\\_2011\\_de\\_la\\_Commission\\_europeenne\\_sur\\_la\\_RSE\\_cle434613.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf) (2020年11月15日)
- <sup>23</sup> フランス政府2017年4月26日、フランス政府ホームページ [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/3\\_-\\_pnadh\\_fr\\_version\\_finale\\_bandeau\\_cle0be656.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/3_-_pnadh_fr_version_finale_bandeau_cle0be656.pdf) (2020年11月15日)
- <sup>24</sup> Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020)
- <sup>25</sup> Actu-Environnement (2003) 『Le MEDEF crée un comité développement durable』
- <sup>26</sup> MEDEF 『GLOBAL COMPACT, MEDEF'S ENGAGE』 MEDEFホームページ <https://www.medef.com/uploads/media/node/0019/95/13107-medef-coe-global-compact-2020-juillet.pdf> (2020年11月12日)
- <sup>27</sup> 22 兆 800 億円 (2017 年 3 月 2 日時点終値 1 ユーロ = 約 120 円換算)
- <sup>28</sup> INSEE (L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques: フランス国立統計経済研究所)

- (2017) 『Industrie agroalimentaire』
- <sup>29</sup> ANIA (2015) 『LE LIVRE VERT DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES DE FRANCE 100 ACTIONS POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE』
- <sup>30</sup> Corporate Knights 社 ホームページ <https://www.corporateknights.com/reports/2020-global-100/2020-global-100-ranking-15795648/> (2020年11月16日)
- <sup>31</sup> フランス法規データベース [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006516878](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006516878) (2020年11月16日)
- <sup>32</sup> 25 億 8 千万円 (2017 年 7 月 19 日時点終値 1 ユーロ = 約 129 円換算)
- <sup>33</sup> 51 億 6 千万円 (2017 年 7 月 19 日時点終値 1 ユーロ = 約 129 円換算)
- <sup>34</sup> 129 億円 (2017 年 7 月 19 日時点終値 1 ユーロ = 約 129 円換算)
- <sup>35</sup> フランス共和国官報 (経済財務相 n° 0187) 2017年8月11日
- <sup>36</sup> MEDEF 『Déclaration de performance extra-financière (2020年9月17日)』 MEDEFホームページ <https://www.medef.com/fr/actualites/bilan-2020-du-reporting-rse> (2020 年 11 月 16 日)
- <sup>37</sup> La loi PACTE 9、フランス経済財政相ホームページ 9 - PACTE : Redéfinir la raison d'être des entreprises | [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr) (2020年11月20日)
- <sup>38</sup> 世界資源研究所 (World Resources Institute : WRI)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (World Business Council for Sustainable Development : WBCSD) を中心に作成された温室効果ガス排出量の算定と報告基準。スコープ 1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)。スコープ 2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出。スコープ 3: スコープ 1 及びスコープ 2 以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)。
- <sup>39</sup> MEDEF 『Baromètre national de perception de la RSE 2019, 2020』 MEDEFホームページ [medef.com/uploads/media/default/0015/11/12308-barometre-medef-perception-de-la-rse-2019.pdf](http://medef.com/uploads/media/default/0015/11/12308-barometre-medef-perception-de-la-rse-2019.pdf), [medef.com/uploads/media/default/0019/96/13201-barometre-rse-2020.pdf](http://medef.com/uploads/media/default/0019/96/13201-barometre-rse-2020.pdf) (2020年11月15日)
- <sup>40</sup> 管理職者平均は原版に表記されていない。
- <sup>41</sup> Carroll, A. B. (1979)
- <sup>42</sup> Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012)
- <sup>43</sup> Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010)
- <sup>44</sup> Dimock, M. (2019)
- <sup>45</sup> Uche, S. (2018)