

神奈川県の中小企業における 環境保全活動と組織マネジメント

[概要]

1. 問題意識
2. 研究の方法
3. 企業の社会的責任や企業の目的とは？
4. 企業の環境保全活動の領域の捉え方とは？
5. 企業の環境保全活動の推進に向けた課題とは？
6. 環境保全活動の推進に向けて求められる
組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築と検証
7. 結論と今後の研究課題



2014年 8月23日

拓殖大学 商学部

角田 光 弘 (かくだみつひろ)

1. 問題意識—企業の環境保全活動に関する一貫した問題意識

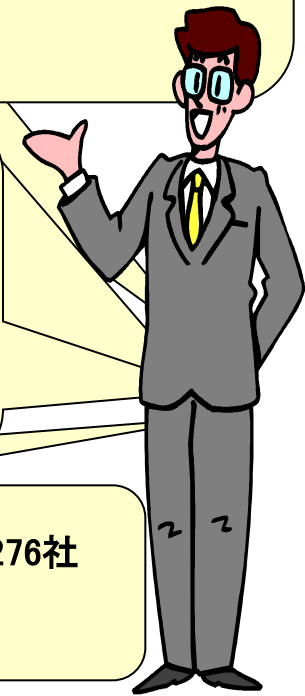
地球環境保全に対して、企業や消費者の関心は、かつてない程高まっているのではないか？

そのような今日、「環境マネジメントありき」の議論ではなく、
企業の環境保全活動の推進 と
持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方
について、改めて考察する必要があるのではないか？

企業の環境保全活動と競争優位性との関係について、
媒介変数などを含めたマネジメント要因間の相互の関係性
(多対多の関係性)
についての考察がさらに必要ではないか？

第54回大会報告 & 角田 [2011] ; 対象・大手企業(東証1部・2部上場企業, 未上場特定企業)276社

第55回大会報告 & 角田 [2013a] ; 対象・静岡県エコアクション21認証登録企業202社



1. 問題意識—研究対象を神奈川県の中小企業とする理由

神奈川県

もとより京浜工業地帯を抱え、
高度経済成長期に発生の大気汚染や水質汚濁などの
従来型環境問題(公害問題)を克服してきた

神奈川の中小企業

今日では公害問題への取り組みに留まらず、
広く環境保全活動への取り組みに関する組織マネジメントに
学ぶべき特質がある可能性を秘めているのではないか？



神奈川の中小企業における環境保全活動に関する組織マネジメント

この研究で学ぶべき特質を抽出することができれば、
他地域の中小企業が環境保全活動に取り組む上で参考になる
組織マネジメントに関する知見となる可能性があるのではないか？

1. 問題意識—特に本研究での問題意識

神奈川県の中小企業における

以下の相互の関係性(多対多の関係性)がどのようになっているのか？

- ・環境保全活動への取り組み成果
- ・環境保全活動への取り組み
- ・組織マネジメント要因；

環境保全活動の推進に向けたトップの役割, ミドルの役割, 人材マネジメント, 組織風土

- ・環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」

角田[2011], 角田[2013a]では必ずしも明らかにできなかった

以下の組織マネジメント要因間の関係性が

どのようになっているのか？

- ・環境保全活動への取り組み
- ・人材マネジメント



2. 研究の方法

経営戦略論の先行研究を踏まえて、
持続的競争優位の源泉に関し、**組織能力**を重視する立場から、
企業の社会的責任や企業の目的を踏まえた上で、
環境保全活動の推進に向けた課題を考察する

企業の環境保全活動の推進に向けて求められる
組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築する

2011年9～10月に実施の
神奈川県の中小企業向けの**アンケート調査**に基づき、
共分散構造分析手法により、仮説を検証する

アンケート調査と並行して、神奈川県環境農政局に
神奈川県の中小企業の環境保全活動への取り組み状況についての
インタビュー調査を行う



2. 研究の方法

— 持続的競争優位の源泉に関し、組織能力を重視する立場とは？

企業を取り巻く環境の変化は益々激化，複雑化している

持続的競争優位を構築するためには、顧客に支持され、かつ競合他社に模倣されない新製品や新事業を継続的に市場に提供できる**組織能力**を構築する必要がある

トップのアイデアだけでは戦略構築は困難

トップのビジョンや戦略的意図の下、**従業員からの創造的なアイデアや活動**をいかに引き出し、**組織学習や組織間学習**を促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要



3. 企業の社会的責任や企業の目的とは？

企業の社会的責任とは？（広く捉えると？）

⇒ **本業で社会に貢献！**

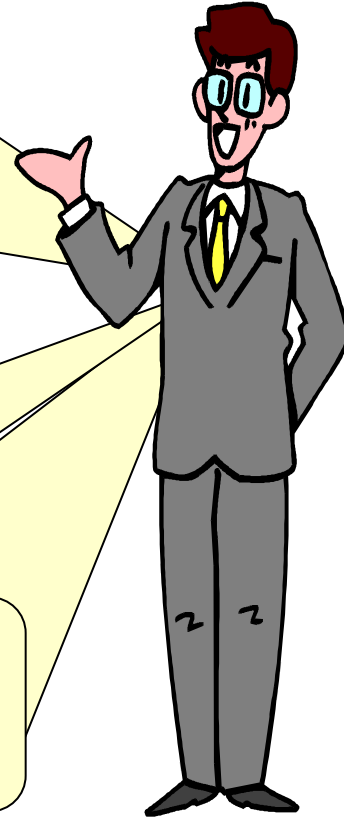
- ① 製品やサービスを生産・販売する活動を通して、
社会に対して新たな価値を提供する
- ② そのような事業活動を通して得られる経済的対価を
多様なStakeholderに対して公正に還元する

Stakeholder(利害関係者)

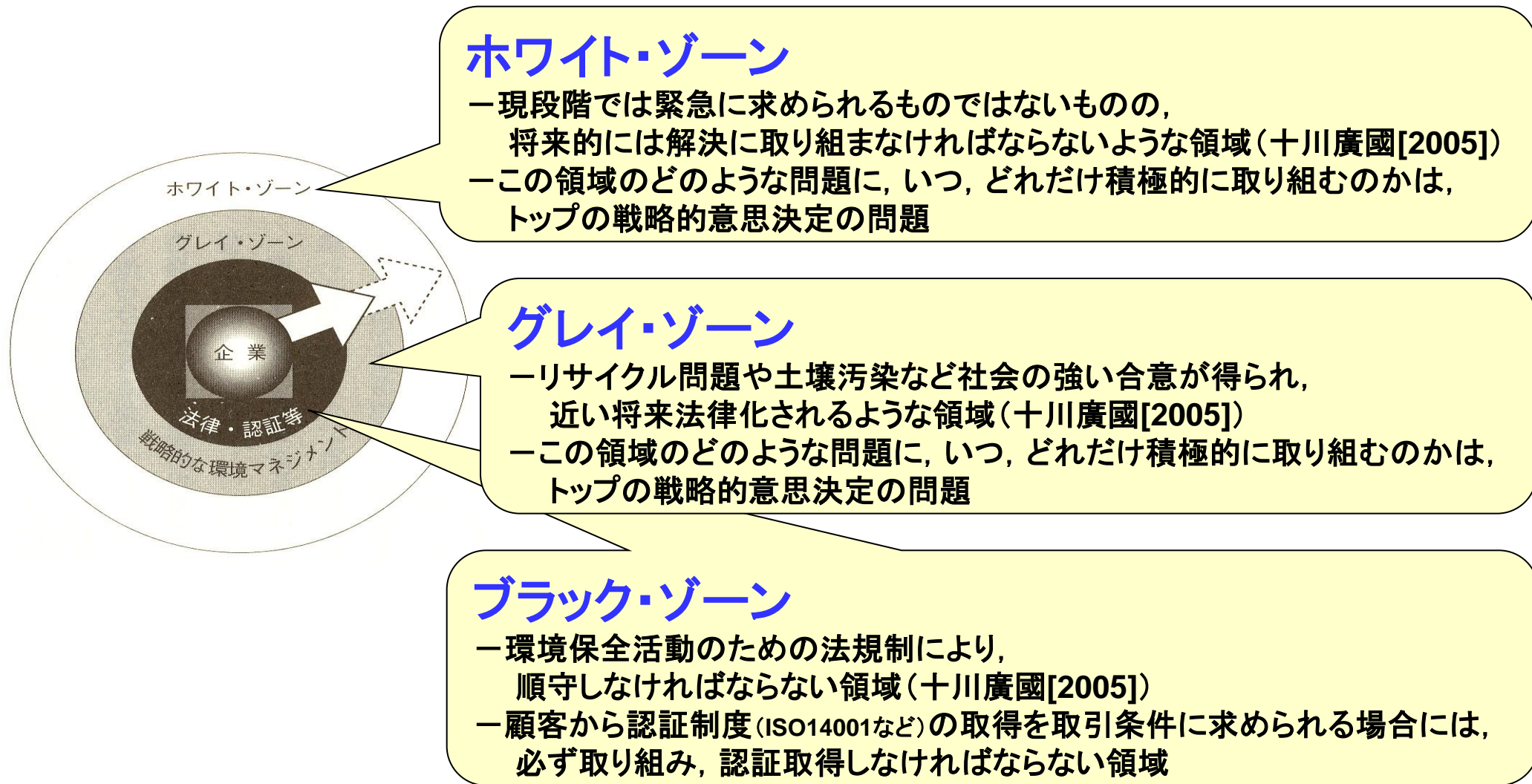
—顧客, 従業員, 株主, 供給業者, 地域社会, **地球環境**など

企業の目的とは？

- 企業の社会的責任を果たすために, **長期に渡る存続(維持・発展)**
- ⇔ **利潤の追求**はそのための手段(経営学と経済学の企業観の違い)



4. 企業の環境保全活動の領域の捉え方とは？



5. 企業の環境保全活動の推進に向けた課題とは？

—企業の社会的責任や企業の目的を踏まえると

環境保全活動への取り組みと、
収益性や製品の品質・コスト・納期
(QCD／Quality, Cost, Delivery)との両立を図ること

そのために組織を挙げて知の結集を図る
⇔具体的な内容は**仮説1～4**として提示

企業は全ての領域の環境保全活動へ取り組むことができる???

⇔**グレイ・ゾーン**、**ホワイト・ゾーン**の問題解決のための投資負担が過大になれば、
最悪の場合企業は存続できなくなり、企業の社会的責任を果たせなくなってしまう



6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する**仮説の構築**と検証①

仮説1ー**トップの役割**

一企業の環境保全活動の推進には、**トップがその役割を果たす**ことが貢献する

仮説1の観測変数ー**トップの役割**とは？

- ① 環境保全活動に対するビジョンを明確に提示する(従業員の中に浸透させることを含む)
- ② 環境配慮型製品開発に対し、**トップ**自らが手厚いサポートを行う

仮説2ー**ミドルの役割**

一企業の環境保全活動の推進には、**ミドルがその役割を果たす**ことが貢献する

仮説2の観測変数ー**ミドルの役割**とは？

- ① 環境保全活動に対する**トップ**のビジョンを自部門に浸透させる
- ② 環境保全活動の推進に関する部下の創造性を引き出し、
部下からの提案を**トップ**に後押しする
- ③ **ミドル**自身も**トップ**に対し提案する(以上、**ミドルの上下のコミュニケーター**の役割)
- ④ 環境保全活動の推進に向けて異部門交流を図る
(以上、**ミドルの左右のコミュニケーター**の役割)



6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する**仮説の構築**と検証②

仮説3－人材マネジメント

－企業の環境保全活動の推進には、**人材マネジメント**が機能していることが貢献する

仮説3の観測変数－**人材マネジメント**とは？

- ① 前向きな失敗に対して、寛容な評価がなされる
- ② 人事評価結果の説明や目標設定に関して、上司と部下の間で合意がなされる
- ③ 目標設定に関して、環境保全活動に関する項目が盛り込まれる
- ④ 環境保全活動に関する従業員の意識向上や資格取得を奨励したり、挑戦意欲を喚起したりするようなインセンティブ・システムの導入・定着



6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する**仮説の構築**と検証③

仮説4—**風通しの良い組織風土**

—企業の環境保全活動の推進には、**風通しの良い組織風土**が貢献する

仮説4の観測変数—**風通しの良い組織風土**とは？

- ① 企業側； 環境保全活動に関する最新の情報収集に取り組んでいる
- ② 企業側； 従業員の環境意識の把握やその向上に常に取り組んでいる
- ③ 従業員側； 環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組んでいる
- ④ 従業員側； 環境保全活動の推進に向けた提案が根づいている
- ⑤ 従業員側； 環境保全活動に関する業務内容への裁量権が現場にある



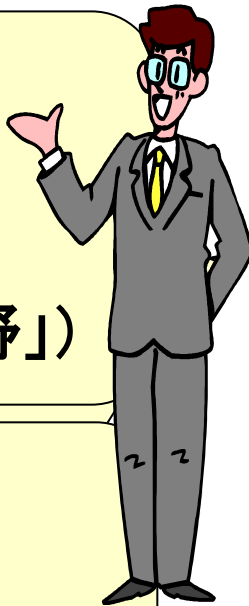
6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築と検証④ —アンケート調査の概要

研究プロジェクト(環境省からの研究助成)

早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学

環境マネジメント・共同研究グループ

(2009～2011年度政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」)



アンケート調査の趣旨

「環境マネジメントありき」の議論ではなく、
企業の環境保全活動の推進と持続的競争優位の構築に向けて求められる
組織マネジメントのあり方について考察

対象企業：神奈川県の中企業2,954社

実施時期：2011年9月末発送，同年10月末日までに郵送により回収

回収率：18.8%{556社；製造業(217社)，建設業(178社)，道路貨物輸送業(78社)，その他(83社)}

6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する**仮説の構築と検証**⑤

共分散構造分析の潜在変数，観測変数の詳細

⇒ 別添資料の**図表3**をご参照下さい

共分散構造分析結果の一覧（仮説1～4の検証状況等）

⇒ 別添資料の**図表4**をご参照下さい

共分散構造分析結果の詳細（パス図，標準化係数一覧）

⇒ 別添資料の**図表5～18**をご参照下さい

図表5, 6; アンケート調査全回答企業556社

図表7, 8; 製造業217社

図表9, 10; 建設業178社

図表11, 12; 全業種・従業員数51人以上企業201社

図表13, 14; 全業種・従業員数50人以下企業353社

図表15, 16; 環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業149社

図表17, 18; 環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業407社



7. 結論と今後の研究課題①

—「仮説1;環境保全活動に対するトップの役割」に対して

トップの役割を支持したカテゴリー;全カテゴリー

アンケート調査全回答企業556社, 製造業217社, 建設業178社,
全業種・従業員数51人以上企業201社, 同・50人以下企業353社,
環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社, 環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社

トップの役割の直接的貢献を支持したカテゴリー

アンケート調査全回答企業556社, 製造業217社, 全業種・従業員数51人以上企業201社

トップの役割の直接的貢献を必ずしも支持しなかったカテゴリー

建設業178社, 全業種・従業員数50人以下企業353社,
環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社, 環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社

建設業217社

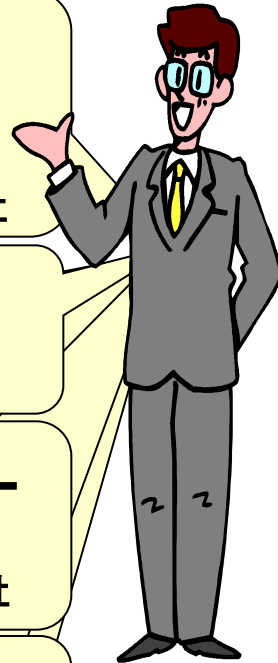
環境保全活動の具体的取り組み内容が元請け・下請けなどの関係から比較的定まりやすく,
そのような活動をやり切ることが求められる局面においては, **トップの役割の直接的貢献**が限定的で十分?

環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社

元々環境保全活動に対する意識が高いことが考えられることから, **トップの役割の直接的貢献**が限定的で十分?

今後の研究課題

全業種・従業員数50人以下企業353社, 環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社のカテゴリーが
トップの役割の直接的貢献を必ずしも支持しなかった理由に関する詳細な考察



7. 結論と今後の研究課題②

—「仮説2; 環境保全活動に対するミドルの役割」に対して

ミドルの役割を支持したカテゴリー

アンケート調査全回答企業556社, 建設業178社, 全業種・従業員数50人以下企業353社,
環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社

ミドルの役割を必ずしも支持しなかったカテゴリー

製造業217社, 全業種・従業員数51人以上企業201社, 環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社

**製造業217社, 全業種・従業員数51人以上企業201社,
環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社**

—ミドルの役割の間接的貢献に関しては仮説2を支持するものの,

直接的には環境保全活動に対してマイナスの貢献をすることが示唆された

⇨ **トップがその役割を過剰に果たしてしまうと, ミドルに対するプレッシャーや疲弊へとつながり,**
ひいてはミドルの役割を阻害してしまう?

∴ **トップの役割からミドルの役割への標準化係数は,**

製造業217社; 0.778(有意), 全業種・従業員数51人以上企業201社; 0.848(有意),

環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社; 0.515(有意)



7. 結論と今後の研究課題③

—「仮説3;人材マネジメント」に対して

人材マネジメントが機能していることを支持したカテゴリー;全カテゴリー

アンケート調査全回答企業556社, 製造業217社, 建設業178社,

全業種・従業員数51人以上企業201社, 同・50人以下企業353社,

環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社, 環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社

角田[2011], 角田[2013a]では必ずしも明らかにできなかった「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性を明らかにすることができたと考える

環境保全活動へ進んで取り組むような人材マネジメントが有効

- Q116 従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み
- Q117 環境保全活動に関する業務目標の設定, 評価の上司と部下の擦り合わせ
- Q191 社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施
- Q192 環境意識の高い社員の表彰制度の実施
- Q193 社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施
- Q194 従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励
- Q20 環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価



7. 結論と今後の研究課題④

—「仮説4; 風通しの良い組織風土」に対して

風通しの良い組織風土を支持したカテゴリー; 全カテゴリー

アンケート調査全回答企業556社, 製造業217社, 建設業178社,
全業種・従業員数51人以上企業201社, 同・50人以下企業353社,
環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社
環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社

風通しの良い組織風土の構築が求められる

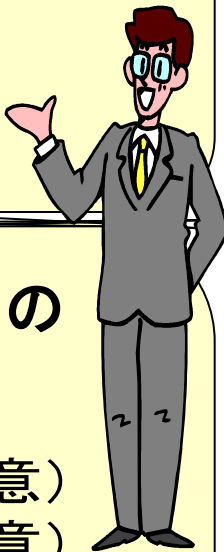
- Q154 従業員・労働組合から提案がなされている
- Q211 社員の環境意識を把握している
- Q212 外部から環境情報の把握を行っている
- Q213 現場に環境保全活動に対する裁量権がある
- Q214 環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある



7. 結論と今後の研究課題⑤

—潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性に対して

全てのカテゴリーで、環境保全活動へ取り組むことを通して、環境保全活動への取り組み成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力が向上していると考えられる



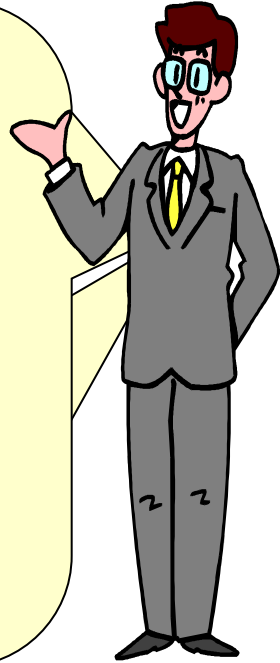
∴「環境保全活動への取り組み成果」←「環境保全活動への取り組み」の標準化係数が全て5%水準で有意

アンケート調査全回答企業556社	0.720	(有意)
製造業217社	0.808	(有意)
建設業178社	0.573	(有意)
全業種・従業員数51人以上企業201社	0.727	(有意)
全業種・従業員数50人以下企業353社	0.685	(有意)
環境マネジメントシステム認証取得(認証登録)企業149社	0.664	(有意)
環境マネジメントシステム未取得(未登録)企業407社	0.521	(有意)

7. 結論と今後の研究課題⑥

— 潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性に対して

多くのカテゴリー（全業種・従業員数・50人以下企業353社 以外）で、環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」は「環境保全活動への取り組み」に直接的に影響しているのではなく、あくまでも環境保全活動への取り組みに対する他潜在変数（「トップの役割」、「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」など）に影響を与えることを通して、「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる



今後の研究課題

全業種・従業員数50人以下企業353社のカテゴリーに関して

環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」の影響が判断できない理由に関する詳細な考察

— 直接的には、「外部促進要因」は「環境保全活動への取り組み」にマイナスの影響（標準化係数 -0.094 で有意）

— 間接的には、「外部促進要因」は「トップの役割」、「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」に影響を与えることを通して、環境保全活動への取り組みに影響を与えている