

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



2011年10月 2日

拓殖大学 商学部

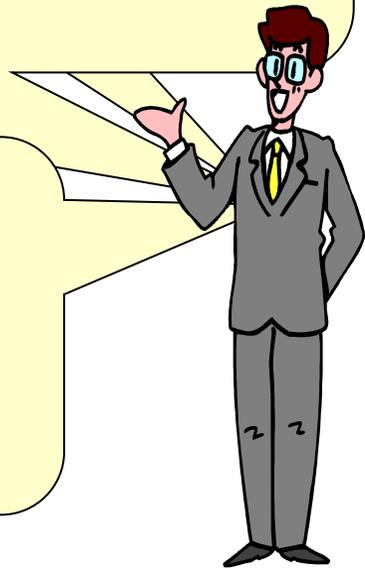
角田 光 弘 (かきたみつひろ)

1. 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？



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

2010年1月に実施の東京証券取引所市場第一部、第二部の上場企業と
未上場の特定大手企業向けの**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、**先進企業**に対して、
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？）

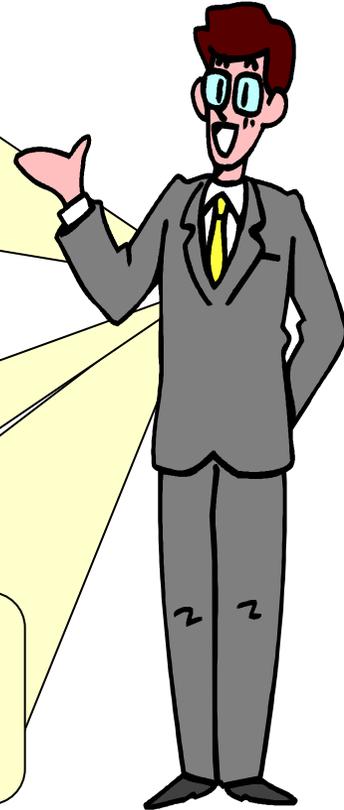
- 製品やサービスを生産・販売する活動を通して、
社会に対して新たな価値を提供する
- そのような事業活動を通して得られる経済的対価を
多様なStakeholderに対して公正に還元する

Stakeholder(利害関係者)

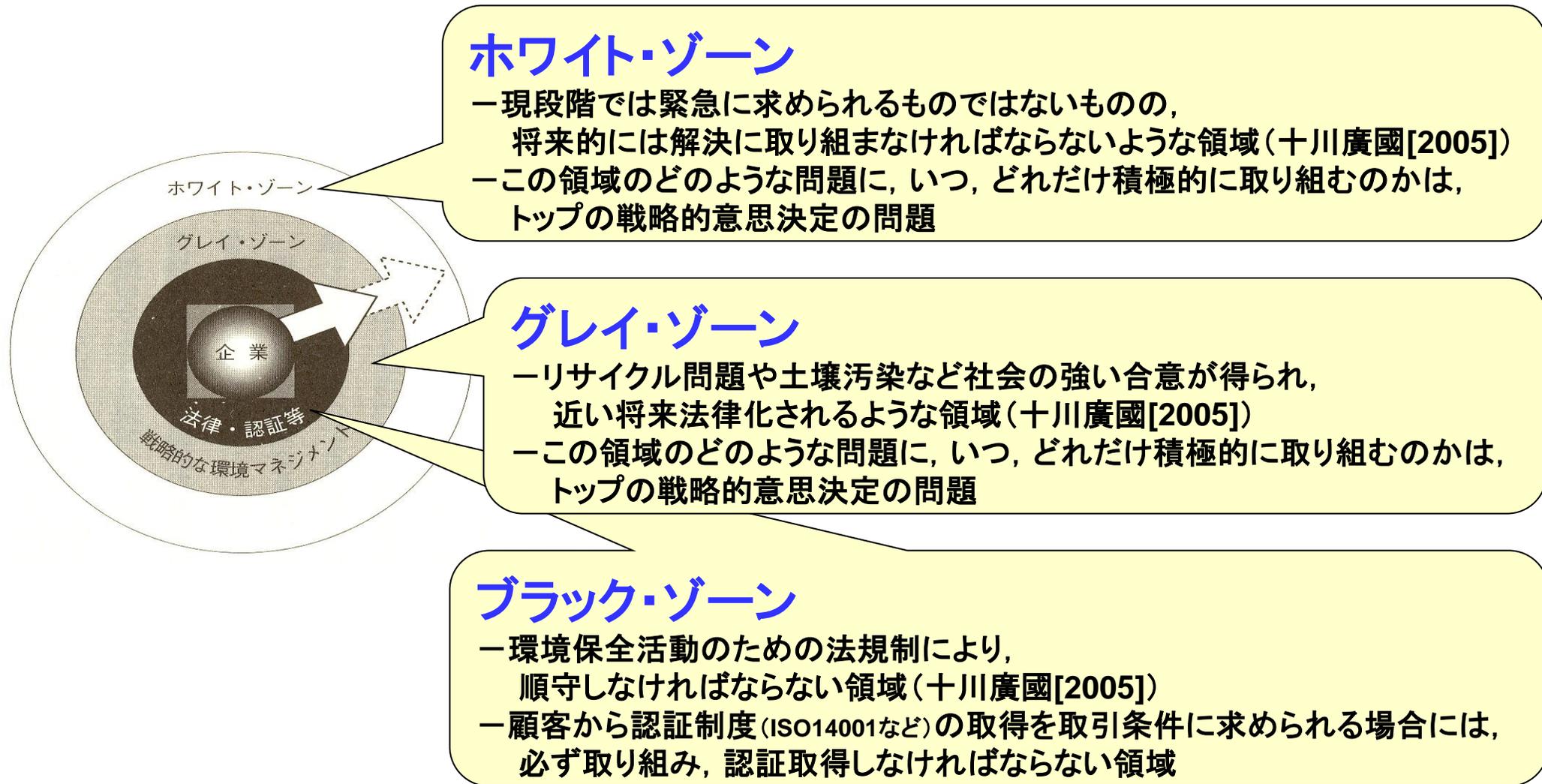
- 顧客, 従業員, 株主, 供給業者, 地域社会, 地球環境など

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

そのために組織をあ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**の領域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 環境マネジメントに対するビジョンを明確に提示し、従業員の間に浸透させる
- 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 環境マネジメントに対する**トップ**のビジョンを自部門に浸透させる
- ② 環境マネジメント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 環境マネジメント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 環境配慮型製品開発に対する結果や個人の貢献度ばかりではなく、プロセスやチームとしての貢献度が評価される
- ② 前向きな失敗に対して、寛容な評価がなされる
- ③ 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
- ④ 目標設定に関して、環境マネジメントに関する項目が盛り込まれる
- ⑤ 目標が達成できなかった従業員に対して、組織としてのフォローアップがなされる



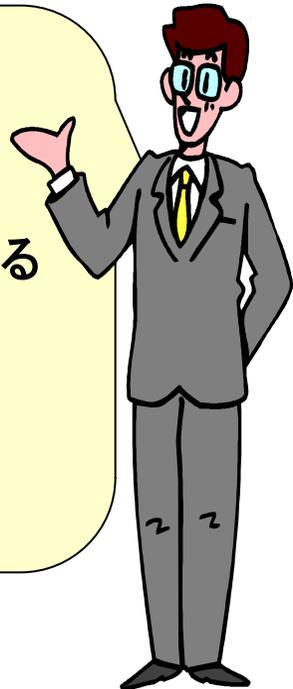
6. 環境保全活動の推進に向けて求められる 組織マネジメントのあり方に関する**仮説の構築**と検証③

仮説4ー**風通しの良い組織風土**

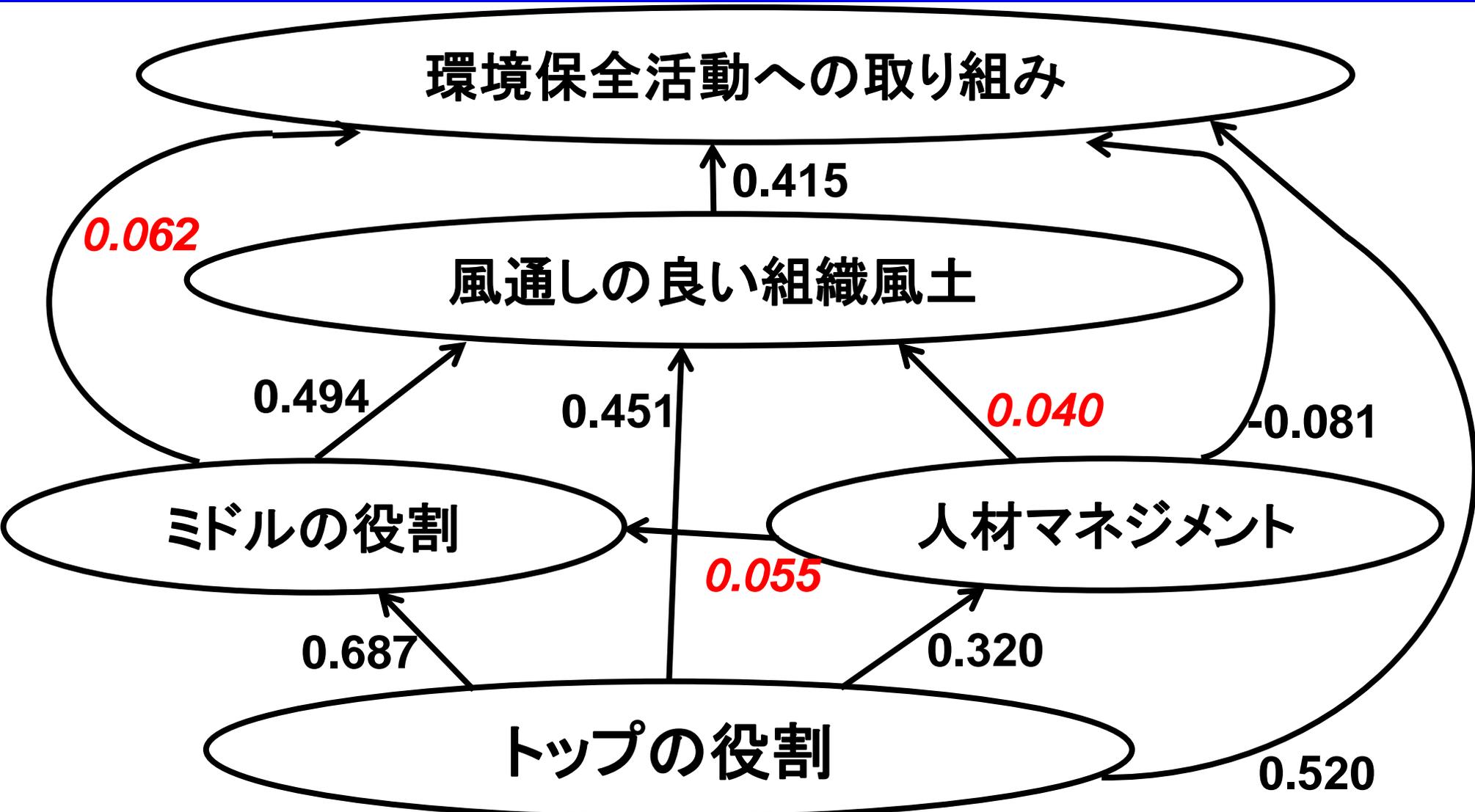
ー企業の環境保全活動の推進には、**風通しの良い組織風土**が貢献する

仮説4の観測変数ー**風通しの良い組織風土**とは？

- ① 従来とは異なる状況が生じた場合に臨機応変な意思決定がなされる
- ② 異部門との協力や情報交流に向けて、インフォーマル・コミュニケーションがなされる
- ③ トップに企業家精神がある
- ④ 環境マネジメントに関する業務内容への裁量権が現場にある
(営業部門, 開発部門, 生産部門, 管理部門など)



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**



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1 – **トップの役割** ; 支持されたと考えられる

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

トップの役割は企業の環境保全活動の推進に対して直接的**に貢献する**

∴ 環境保全活動への取り組み ← **トップの役割** ; 標準化係数 0.520 (有意)

トップの役割は風通しの良い組織風土を經由して間接的**にも貢献する**

∴ 風通しの良い組織風土 ← **トップの役割** ; 標準化係数 0.451 (有意)

環境保全活動への取り組み ← **風通しの良い組織風土** ; 標準化係数 0.415 (有意)



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2－ミドルの役割 ; 支持されたと考えられる

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



ミドルの役割は企業の環境保全活動の推進に対して直接的**に貢献する？**

∴ 環境保全活動への取り組み←ミドルの役割 ; 標準化係数 0.062(非有意)

ミドルの役割は風通しの良い組織風土を經由して間接的**に貢献する**

∴ 風通しの良い組織風土←ミドルの役割 ; 標準化係数 0.494(有意)

環境保全活動への取り組み←風通しの良い組織風土 ; 標準化係数 0.415(有意)

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

仮説3－人材マネジメント；必ずしも支持されたとはいえない

－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

人材マネジメントは企業の環境保全活動の推進に対して**直接的**に貢献する？

∴ 環境保全活動への取り組み←人材マネジメント；標準化係数 -0.081(有意)

人材マネジメントは風通しの良い組織風土を經由して**間接的**に貢献する？

∴ 風通しの良い組織風土←人材マネジメント；標準化係数 0.040(非有意)

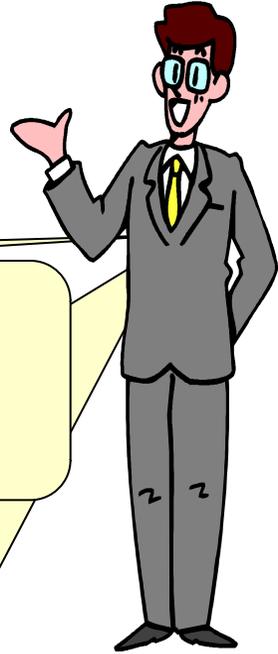
環境保全活動への取り組み←風通しの良い組織風土；標準化係数 0.415(有意)

環境保全活動の先進企業に対するインタビュー調査と相反している

∴ 「各部門の業績評価項目に環境保全活動に関する項目を盛り込むようにした結果、環境保全活動が推進された」とのインタビュー調査(2010/4/30, 2010/8/25)



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



仮説4—**風通しの良い組織風土** ; 支持されたと考えられる
—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

風通しの良い組織風土は環境保全活動の推進に対して**直接的**に貢献する
∴ 環境保全活動への取り組み←風通しの良い組織風土 ; 標準化係数0.415(有意)

7. 結論と今後の研究課題

仮説1, 2, 4が支持されたことから

—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や風通しの良い組織風土が直接的に貢献する
- トップやミドルがその役割を果たすことが風通しの良い組織風土を通じて間接的にも貢献する



仮説3が必ずしも支持されず, インタビュー調査と相反したことに対して

—人材マネジメントが環境保全活動への取り組みに必ずしも貢献しない

と判断してしまうのは早計

←環境マネジメントに関する業務目標の設定というアンケート質問項目の意図が

回答者に十分に伝わらなかった可能性などが考えられる

⇒アンケート質問項目のより実務に近い形での改善が必要

調査対象企業の拡大(2011年度 神奈川県内中小企業 約3,000社に実施予定)

Appendix 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・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: 東京証券取引所市場第一部, 第二部の上場企業と
未上場の特定大手企業の合わせて1786社

実施時期: 2010年1月4日に発送し, 1月末日までに郵送により回収
回収率 : 15.5%(276社)



Appendix 共分散構造分析結果(標準化係数)一覧①

標準化係数 (潜在変数間)	環境保全活動への取り組み	← 風通しの良い組織風土	0.415
	環境保全活動への取り組み	← ミドルの役割	<i>0.062</i>
	環境保全活動への取り組み	← 人材マネジメント	-0.081
	環境保全活動への取り組み	← トップの役割	0.520
	風通しの良い組織風土	← ミドルの役割	0.494
	風通しの良い組織風土	← 人材マネジメント	<i>0.040</i>
	風通しの良い組織風土	← トップの役割	0.451
	ミドルの役割	← 人材マネジメント	<i>0.055</i>
	ミドルの役割	← トップの役割	0.687
	人材マネジメント	← トップの役割	0.302

注. 表中の標準化係数は、赤斜体字以外は5%水準で有意。

Appendix 共分散構造分析結果(標準化係数)一覧②

標準化係数
(観測変数・潜在変数間)

3R (Reduce, Reuse, Recycle)	← 環境保全活動への取り組み	0.704
環境報告書の作成と公表	← 環境保全活動への取り組み	0.685
グリーン購入	← 環境保全活動への取り組み	0.671
環境会計	← 環境保全活動への取り組み	0.607
ライフサイクル・アセスメント	← 環境保全活動への取り組み	0.621
エコ・デザイン	← 環境保全活動への取り組み	0.533
推進専門部署の設置	← 環境保全活動への取り組み	0.736
従業員への啓発活動	← 環境保全活動への取り組み	0.699
グループ企業の環境保全活動のサポート	← 環境保全活動への取り組み	0.705
臨機応変な意思決定	← 風通しの良い組織風土	0.497
異部門との協力や情報交流に向けたインフォーマル・コミュニケーション	← 風通しの良い組織風土	0.610
トップの企業家精神	← 風通しの良い組織風土	0.100
環境マネジメントに関する業務内容への裁量権(営業部門)	← 風通しの良い組織風土	0.589
環境マネジメントに関する業務内容への裁量権(開発部門)	← 風通しの良い組織風土	0.568
環境マネジメントに関する業務内容への裁量権(生産部門)	← 風通しの良い組織風土	0.549
環境マネジメントに関する業務内容への裁量権(管理部門)	← 風通しの良い組織風土	0.611
環境マネジメントの推進に向けた技術, 知識, ノウハウの共有	← 風通しの良い組織風土	0.783
環境マネジメントの推進に向けた従業員の創造的なアイデアの提案や活動	← 風通しの良い組織風土	0.789
環境マネジメントに対するトップのビジョンの自部門への浸透	← ミドルの役割	0.816
環境マネジメントの推進に関する部下の創造性の引き出し	← ミドルの役割	0.899
環境マネジメントの推進に関する部下からの提案のトップへの後押し	← ミドルの役割	0.911
環境マネジメントの推進に関するミドル自身のトップへの提案	← ミドルの役割	0.856
環境マネジメントの推進に向けた異部門交流	← ミドルの役割	0.872
環境配慮型製品開発に対するプロセス評価	← 人材マネジメント	0.633
環境配慮型製品開発に対するチーム評価(構想段階)	← 人材マネジメント	0.855
環境配慮型製品開発に対するチーム評価(試作段階)	← 人材マネジメント	0.921
環境配慮型製品開発に対するチーム評価(実用化段階)	← 人材マネジメント	0.976
環境配慮型製品開発に対するチーム評価(改良段階)	← 人材マネジメント	0.959
前向きな失敗に対する寛容な評価	← 人材マネジメント	0.324
人事評価結果の説明や目標設定に関する上司と部下の合意	← 人材マネジメント	0.172
環境マネジメントに関する業務目標の設定	← 人材マネジメント	0.342
目標が達成できなかった従業員に対する組織としてのフォローアップ	← 人材マネジメント	0.207
環境マネジメントに対するビジョンの提示	← トップの役割	0.745
環境マネジメントに対するビジョンの従業員への浸透	← トップの役割	0.779
環境配慮型製品開発に対するサポート	← トップの役割	0.448

注. 表中の標準化係数は, 5%水準で有意。

Appendix 参考文献①

- Amabile, Teresa M., “How to kill Creativity”, Harvard Business Review, September–October 1998, pp.76–87
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison–Wesley Publishing. Company, 1996
- Barney, Jay B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition, Prentice Hall, 2002
- Doz, Yves L., Hamel Gary, Alliance advantage: the art of creating value through partnering, Harvard Business School Press, 1998
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., The Individualized Corporation, HarperBusiness, 1997
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K., “Strategic Intent”, Harvard Business Review, May–June 1989, pp.63–76
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy”, Strategic Management Journal, 1998, Vol.19, Issue 4, pp.323–33
- Kohn, Alfie, Punished by Rewards, Peplica Books, 1993
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, Strategy Safari, Free Press, 1998
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R., “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, December 2006, pp.78–92
- Porter, Michael E. , van der Linde, Claas, “Green and Competitive: Ending the Stalemate”, Harvard Business Review, September–October 1995, pp.120–134
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May–June 1990, pp.79–91
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., Organizational Learning: The competitive advantage of the future, Prentice Hall, 1997
- Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence, E., “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, Harvard Business Review, March–April 1992, pp.57–69
- Wernerfelt, Birger, “A Resource–based View of the Firm”, Strategic Management Journal, Vol.5, 1984, pp.171–180
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年
- 赤尾健一, 鶴殿倫郎, 角田光弘, 黒川哲史, 鷲津明由「環境マネジメントシステムと企業行動」, 早稲田大学社会科学総合学術院 ‘Working Paper Series’, No.2011–6, 2011年
- 天野明弘, 國部克彦, 松村寛一郎, 玄場公規[編]『環境経営のイノベーション』生産性出版, 2006年

Appendix 一 参考文献②

- 角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」『アジア経営研究』第11号(2005年5月), pp.99-108
- 角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位－能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク－」『三田商学研究』第48巻第6号(2006年2月), pp.129-145
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp.437-455
- 角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」『実践経営』第47号(2010年8月), pp.141-148
- 角田光弘「環境保全活動と組織マネジメント」『拓殖大学 経営経理研究』第92号(2011年9月予定)
- 金原達夫, 金子慎治『環境経営の分析』白桃書房, 2005年
- 金原達夫, 金子慎治, 藤井秀道, 川原博満『環境経営の日米比較』中央経済社, 2011年
- 金原達夫, 藤井秀道「日本企業における環境行動の因果メカニズムに関する分析」『日本経営学会誌』第23号(2009年5月), pp.4-13
- 慶應戦略経営研究グループ[編]『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002年
- 今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第1号(2006年9月), pp.25-46
- 今野喜文「組織能力と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第2号(2007年3月), pp.19-37
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H8-2・機械関連企業の地球環境問題への対応と課題』, 1997年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H13-4・エコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』, 2002年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H17-4・中小企業におけるエコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』, 2006年
- 財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H18-4・環境経営における“見える化”の実態と戦略経営の課題』, 2007年
- 十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第38巻第1号(1995年4月), pp.1-12
- 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社, 2000年
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号(2001年12月), pp.19-31
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年
- 十川廣國「エコ・イノベーション」『三田商学研究』第45巻第5号(2002年12月), pp.21-29
- 十川廣國『CSRの本質』中央経済社, 2005年

Appendix 一 参考文献③

- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 坂本義和, 山崎秀雄, 山田敏之, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘「『未来創造経営』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第45巻第6号(2003年2月(a)), pp.143-186
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 坂本義和, 山崎秀雄, 今野喜文, 山田敏之, 周炫宗, 朱琰, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 渡邊航「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査」『三田商学研究』第46巻第5号(2003年12月(b)), pp.45-65
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 渡邊航「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第47巻第6号(2005年2月), pp.121-145
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』第48巻第6号(2006年2月), pp.147-167
- 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号(2007年2月), pp.205-228
- 谷本寛治[編]『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社, 2004年
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005年
- 馬奈木俊介『環境経営の経済分析』中央経済社, 2010年
- 山田敏之「機械企業と環境管理」『機械経済研究』(財団法人機械振興協会 経済研究所)第29号(1998年10月), pp.81-100
- 山田敏之「企業の環境戦略と競争力」『機械経済研究』(財団法人機械振興協会 経済研究所)第33号(2002年1月), pp.27-41
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」『三田商学研究』第47巻第4号(2004年10月), pp.29-42
- 早稲田大学『平成21年度 環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』, 2010年
- 早稲田大学, 拓殖大学, 静岡大学『平成22年度 環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』, 2011年