

## 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

### Environmental Preservation and Organizational Management of Small and Medium-sized Enterprises in Kanagawa Prefecture

拓殖大学  
Takushoku University

角田光弘  
KAKUTA Mitsuhiro

#### 1. はじめに

本稿の研究対象は、神奈川県の中小企業である。その理由は、第1に、「神奈川県」ということに関しては、神奈川県はもとより京浜工業地帯を抱え、高度経済成長期には正に大気汚染や水質汚濁などの従来型環境問題である公害問題が発生してしまい、それらの問題に対する取り組みにより、今日では公害問題を克服してきたと考えられることである。第2に、「神奈川県の中小企業」ということに関しては、従来型環境問題である公害問題に対する民側の取り組み主体として大きなウェイトを占めると考えられる神奈川の中小企業は、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と考えられることである。第3に、神奈川県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に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考えられることである。

また、本稿における問題意識は、第1に、神奈川県の中小企業における「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」、「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」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である。第2に、筆者のこれまでの研究<sup>1)</sup>では必ずしも明らかにすることのできなかつた「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がどのようになっているのかである。

以上を踏まえて、本稿では、まず経営学の視点から、企業の環境保全活動の推進に向けた課題を考察する。次に、それらを踏まえた上で、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。その上で、2011年10月に実施のアンケート調査に基づき、共分散構造分析手法による仮説の検証などを通して、神奈川県の中小企業における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）を探究しようとするものである。

#### 2. 企業の環境保全活動の推進に向けた課題

企業の環境保全活動推進上の課題とは、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

を図ることと考えられる。この課題こそが、企業の環境マネジメントのあり方を示しており、企業市民として社会から環境保全活動への取り組みを求められているからとはいえ、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ものではないと考える。その理由は、考えられる領域全てにおいて問題解決を図ろうとすると投資負担が過大になり、最悪の場合企業は存続できなくなることから、「企業の社会的責任」と考えられる「本業を通して得られた経済的対価を多様なステイクホルダー（Stakeholder, 利害関係者）に公正に還元する」ために、「企業の目的」である「長期に渡る存続（維持・発展, Going Concern）」を果たせなくなってしまうことである。

また、環境保全活動の推進に向けて企業に求められることは、組織を挙げて知の結集を図ることに尽きると考えられる。具体的には、環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図をトップが組織に提示し、浸透させ、従業員からの創造的なアイデアや活動を十二分に引き出し、企業内外の様々な部門に存在する環境保全活動の推進に向けた技術、知識、ノウハウなどを融合させることにより、顧客に支持され、かつ競合他社が容易に模倣できないような創造的な環境配慮型新製品・新事業を継続的に市場に提供していくような組織マネジメントを行うことであると考えられる。

### 3. 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) 仮説の構築

##### 仮説1. トップの役割

企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には、トップがその役割を果たすことが貢献する。なお、トップの役割とは、環境保全活動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ことを含む）、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ことを指すものとする。

企業を取り巻く環境の変化が益々激化、複雑化している今日、過去の成功体験に囚われていては、持続的競争優位の構築を企業は望むべくもない。そのような状況下で、企業の競争優位性に多大な影響を与えられ環境保全活動の推進に向けてトップに求められることは、トップが自らの役割を果たし、環境保全活動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ことと考えられる。さらには、企業の事業活動の根幹にかかわる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ことと考えられる。

その理由は、第1に、トップが環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図を明確に提示することにより、ミドルや従業員は経営戦略を形成、実行していく過程で環境保全活動の重要性をより一層認識し、環境保全活動の推進に向けて自己に与えられた業務の意義を理解するようになると考えられることである。

第2に、トップが環境配慮型製品開発に対し、手厚いサポートを行うことにより、様々な環境保全活動の中で企業の競争優位性に直結する環境配慮型製品開発の優先順位の高さを組織内に示すことになり、その結果当該企業は環境配

慮型製品開発に対して、戦略的経営資源{ヒト(人材),モノ(生産設備),カネ(資金)}を手厚く配分する可能性が高まると考えられることである。

#### 仮説2. ミドルの役割

企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する。なお、ミドルの役割とは、環境保全活動に対するトップのビジョンをミドルが自部門に浸透させること、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こと、またミドル自身もトップに対し提案すること(以上はミドルの上下のコミュニケーターの役割)、環境マネジメントの推進に向けて異部門交流を図ること(以上はミドルの左右のコミュニケーターの役割)を指すものとする。

環境保全活動に関して今日のミドルに求められている役割は、かつてのような中間管理職ではなく、組織における上下・左右のコミュニケーターの役割と考えられる。

環境保全活動に関するミドルの上下のコミュニケーターの役割とは、トップによる環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図をミドルが自部門なりに解釈し、部下への浸透を図ることである。また、環境保全活動の推進に向けて、部下の創造性を引き出したり、部下が提案してきた創造的なアイデアや活動をトップに対して後押しをしたりすることである。さらには、ミドル自身も環境保全活動の推進に向けて、トップに対して創造的なアイデアや活動を提案することである。

また、環境保全活動に関するミドルの左右のコミュニケーターの役割とは、部門間の壁を排し、異部門の技術、ノウハウ、知識を統合すべく、組織横断活動の先頭に立つことである。その理由は、環境配慮型製品開発に際して、異部門の技術、ノウハウ、知識の統合ができればできるほど、それだけ競合他社に模倣されにくい創造的な環境配慮型の新製品を市場に提供できる可能性が高まると考えられることである。

#### 仮説3. 人材マネジメント

企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、人材マネジメントが機能していることが貢献する。なお、人材マネジメントとは、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、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こと、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こと、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・定着を指すものとする。

企業を取り巻く環境の変化が益々激化、複雑化している今日、企業が持続的競争優位を構築するためには、過去の成功体験に囚われることなく、顧客に支持され、かつ競合他社が模倣できないような新製品や新事業を継続的に市場に提供することが求められる。これらを実現していくためには、従業員が失敗することを恐れず、むしろ自ら進んで創造的なアイデアや活動に取り組めるように、従業員の挑戦意欲を喚起する必要がある。そのためには、「好きこそ物の

上手なれ」の通り、従業員がまず何よりも担当業務に対して内発的に動機づけられている必要があり、さらには前向きな失敗に対する寛容な評価が担保される必要がある。

一方、日本企業の人材マネジメントに目標管理制度としての成果主義が導入されるようになったのは、バブル経済崩壊以降の1990年代からと考えられる。導入が進むにつれて、「業務目標の設定が安易」、「個人や組織の能力構築につながっていない」、「先輩が若手を育てなくなった」、「賃金カットや人員整理のための言い訳作りではないか」などの問題点が指摘されてきた。これまでに成果主義に関して改善がなされてきた主なものは、目標設定や評価への納得性を高めるために、上司と部下との間で目標設定や評価に関する合意を徹底することなどである。

以上の動向に着目すると、環境保全活動についても同様に、部門や個人の業務目標に対して、環境保全活動に関する項目が盛り込まれることが必要と考えられる。また、持続的競争優位の構築を目指して環境保全活動の推進に取り組む上で、従業員の挑戦意欲を喚起するためには、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するようなインセンティブ・システムの導入・定着が有効と考えられる。

#### 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(環境保全活動への取り組み)には、風通しの良い組織風土が貢献する。なお、風通しの良い組織風土とは、環境保全活動に対し、企業側としては、環境保全活動に関する最新の情報収集に取り組み、かつ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ことである。また、従業員側としても、環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み、環境保全活動の推進に向けた提案が根づいていること、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ことである。

従来の延長線での事業の推移が最早期待できず、誰もが日々新たな状況への対応を迫られている今日、顧客に支持され、かつ競合他社に模倣されないような環境配慮型製品を開発するためには、組織内における知の結集とそのための組織メンバーによる創造性の発揮が何よりも重要と考えられる。また、持続的競争優位の構築を目指して環境保全活動の推進に取り組む上で、組織内における知の結集を図るためには、企業側としては、常日頃から環境保全活動に関する最新の情報(技術、知識、ノウハウなど)を収集し、組織内に共有しておく必要があると考えられる。一方、従業員側としても、環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み、環境保全活動の推進に向けた提案が根づいていることが必要と考えられる。

さらには、環境保全活動の推進に向けて従業員の挑戦意欲が喚起されるためには、現場がエンパワーメント(従業員が自らを意思決定できる者やパワーある者と認識している状態)<sup>2)</sup>されている必要があり、そのためには、環境保全活動に関する業務内容に対する裁量権が現場に求められていると考えられる。

#### (2) 神奈川県の中小企業向けアンケート調査の概要

今回のアンケート調査の対象企業は神奈川県の中小企業 2,954 社であり、2011年9月末日に発送し、同10月末日までに郵送により回収した。アンケート回答企業は556社であり、回収率は18.8%である。

(3) 仮説の検証に共分散構造分析手法を用いる理由

仮説の検証に共分散構造分析手法を用いる理由は、「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」の相互の関係性(多対多の関係性)を探求するためである。

(4) 共分散構造分析手法における潜在変数と観測変数

共分散構造分析モデルの「潜在変数」と「観測変数」は、構築仮説1~4と「環境保全活動への取り組み結果」、環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」を企業の現場の実務にできる限り落とし込み、表1の通りとする。

表1. 潜在変数, 観測変数一覧

観測変数	←	潜在変数	
Q221 顧客取引拡大		F1 環境保全活動への取り組み成果	
Q222 顧客取引維持・継続			
Q223 新規顧客獲得			
Q224 企業イメージの向上			
Q225 地域社会の評判向上	←		
Q226 社員のやる気・士気の向上			
Q227 新製品・事業開拓へ貢献			
Q228 コスト削減			
Q229 省エネルギー, 廃棄物の削減			
Q9 3R(Reduce(廃棄物の発生抑制や削減), Reuse(再利用), Recycle(再生利用))			F2 環境保全活動への取り組み
Q10 グリーン購入			
Q111 環境宣言の作成			
Q112 環境報告書の作成公表			
Q113 環境会計の実施			
Q114 環境推進専門部署設置			
Q115 従業員への啓発活動	←		
Q118 従業員, 家族の環境保全活動の支援			
Q119 関係会社の環境保全活動の支援			
Q1110 環境NPOへの寄付			
Q1111 生物多様性対応指針の作成		F3 風通しの良い組織風土	
Q121 LCAの実施			
Q122 エコ・デザインへの取り組み			
Q123 カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売			
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			
Q181 環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う			F4 ミドルの役割
Q182 法的その他の要求事項の調査を行う			
Q183 環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←		
Q184 環境ビジョンの部下への周知徹底を行う			
Q185 部下の環境保全活動に関するアイデア等を経営層に具申		F5 人材マネジメント	
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			
Q161 問題点の把握			F7 トップの役割
Q162 環境ビジョン・環境方針の提示			
Q163 具体的な環境目標の提示			
Q164 数値目標の達成状況を把握			
Q165 環境目標の定期的な見直し	←		
Q171 環境保全活動の構想段階での積極的な関与			
Q172 環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与			
Q173 環境保全活動の実施段階での積極的な関与			
Q174 環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与			
Q175 環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与		F6 外部促進要因	
Q151 行政当局の依頼			
Q152 入札資格に環境保全活動の項目が入った			
Q153 親会社・納入先からの依頼			
Q155 消費者からの要請	←		
Q156 環境保護団体, NPO等からの要請			
Q157 近隣住民, 地域コミュニティからの要請			
Q158 株主・銀行その他借入先からの要請			
Q159 業界団体・工業会との関係			
Q1510 競合他社との関係			

出所. 角田光弘 [2014], 図表3, pp.178-180

(5) 共分散構造分析結果(仮説の検証)

今回のアンケート調査回答全企業556社に対して共分散構造分析を行うと共に、共分散構造分析を行う上で十分なサンプル数が得られた業種別(製造業217社、建設業178社)、企業規模別(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)の有無別{認証取得(認証登録)企業149社、未取得(未登録)企業407社}に関しても、共分散構造分析を行った。今回の共分散構造分析結果の一覧は、表2の通りであり、計量結果の詳細は学会報告当日に提示する。

表2. 共分散構造分析結果の一覧(その1)

検証内容		アンケート調査回答全企業556社	製造業217社	建設業178社
<b>仮説1. トップの役割</b> 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、トップがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説1を支持。	仮説1を支持。	仮説1を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説1を支持。 「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説1を支持。 「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説1を支持。 「風通しの良い組織風土」、「ミドルの役割」、「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説1を支持。	仮説1を支持。	仮説1を支持。
<b>仮説2. ミドルの役割</b> 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説2を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説2を不支持。 マイナスの貢献を示唆。	仮説2を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説2を支持。 「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説2を支持。 「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説2を支持。 「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説2を支持。	直接的にはマイナスの貢献、間接的にはプラスの貢献をしており、仮説2の支持・不支持を判断できず。	仮説2を支持。
<b>仮説3. 人材マネジメント</b> 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、人材マネジメントが機能していることが貢献する。」	直接的貢献	仮説3を支持。	仮説3を支持。	仮説3を支持。
<b>仮説4. 風通しの良い組織風土</b> 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、風通しの良い組織風土が貢献する。」	直接的貢献	仮説4を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説4を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説4を不支持。 プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説4を支持 「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説4を支持 「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説4を支持 「ミドルの役割」、「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説4を支持。	仮説4を支持。	仮説4を支持。
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		環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。
潜在変数 「外部促進要因」と 「他潜在変数」 との関係性	直接的影響	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。
	間接的影響	トップやミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。
	直接的・間接的影響を総合した影響	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。

出所. 角田光弘 [2014], 図表4, pp.181-182

表2. 共分散構造分析結果の一覧(その2)

検証内容		全業種・従業員数51人以上企業201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
仮説1. トップの役割 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、トップがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説1を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説1を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説1を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説1を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説1を支持。「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説1を支持。「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説1を支持。「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説1を支持。「ミドルの役割」、「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説1を支持。	仮説1を支持。	仮説1を支持。	仮説1を支持。
仮説2. ミドルの役割 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説2を不支持。マイナスの貢献を示唆。	仮説2を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説2を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説2を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説2を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説2を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説2を支持。「風通しの良い組織風土」、「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説2を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	直接的にはマイナスの貢献、間接的にはプラスの貢献を示唆しており、仮説2の支持・不支持を判断できず。	仮説2を支持。	仮説2を支持。	仮説2を支持。
仮説3. 人材マネジメント 「企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、人材マネジメントが機能していることが貢献する。」	直接的貢献	仮説3を支持。	仮説3を支持。	仮説3を支持。	仮説3を支持。
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(環境保全活動への取り組み)には、風通しの良い組織風土が貢献する。」	直接的貢献	仮説4を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説4を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説4を不支持。プラスの貢献がないことを示唆。	仮説4を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説4を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説4を不支持。プラス、マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説4を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説4を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説4を支持。	仮説4を支持。	仮説4を支持。	仮説4を支持。
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		環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通じて、その成果が得られ、持続的競争優位の構築に向けて、組織能力の向上を示唆。
潜在変数 「外部促進要因」と他潜在変数との関係性	直接的影響	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。
	間接的影響	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップ、ミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップやミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通じて、環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。
	直接的・間接的影響を総合した影響	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	環境保全活動への取り組みに直接的にはマイナス、間接的にはプラスの影響を与えていることを示唆しており、直接的・間接的影響を総合した影響を判断できず。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。

出所. 角田光弘 [2014], 図表4, pp.183-184

#### 4. 結論と今後の課題

共分散構造分析結果を踏まえて、「仮説1. トップの役割」、「仮説2. ミドルの役割」、「仮説3. 人材マネジメント」、「仮説4. 風通しの良い組織風土」、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、潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性に対する結論と今後の研究課題は以下の通りと考える。

- (1) 「仮説1. 企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には、トップがその役割を果たすことが貢献する」に対して

仮説 1 を支持したカテゴリーは、全てのカテゴリー {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} であった。

従って、企業の環境保全活動の推進 (環境保全活動への取り組み) に向けて、「トップの役割」として求められているのは、環境保全活動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ことを含む)、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ことと考える。

「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を支持したカテゴリーは、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 社であり、仮説 1 を必ずしも支持しなかったカテゴリーは、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 社であった。

「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を必ずしも支持しなかったカテゴリーに関して、例えば、建設業 217 社に関しては、建設業の環境保全活動の具体的な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となる可能性が考えられる。また、環境マネジメントシステム認証取得 (認証登録) 企業 149 社に関しては、元々環境保全活動に対する意識が高いという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となる可能性が考えられる。

その一方で、他カテゴリー {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} が「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を必ずしも支持しなかった理由に関する詳細な考察は今後の研究課題としたい。

## (2) 「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進 (環境保全活動への取り組み) には、ミドルがその役割を果たすことが貢献する」に対して

仮説 2 を支持したカテゴリーは、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 社であった。

従って、これらのカテゴリーに関しては、企業の環境保全活動の推進 (環境保全活動への取り組み) に向けて、「ミドルの役割」として求められているのは、環境保全活動に対するトップのビジョンをミドルが自部門に浸透させること、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こと、またミドル自身もトップに対し提案すること (以上はミドルの上下のコミュニケーターの役割)、環境保全活動の推進に向けて異部門交流を図ること (以上はミドルの左右のコミュニケーターの役割) と考えられる。

仮説 2 を必ずしも支持しなかったカテゴリーは、製造業 217 社, 全業種・従

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社であった。

これらのカテゴリーはいずれも「ミドルの役割」の環境保全活動に対する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。また, これらのカテゴリーにおいて, 「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, 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社のそれぞれ0.778, 0.848, 0.515(いずれも有意)であった。従って, これらのカテゴリーの環境保全活動においてトップがその役割を過剰に果たしてしまうと, そのことが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」を阻害してしまう可能性が考えられる。

**(3) 「仮説3. 企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には, 人材マネジメントが機能していることが貢献する」に対して**

仮説3を支持したカテゴリーは, 全てのカテゴリー{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}であった。

従って, 企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)に向けて, 「人材マネジメント」として求められているのは, 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, 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こと, 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こと, 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・定着と考えられる。

以上により, 筆者のこれまでの研究では必ずしも明らかにすることのできなかった「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。

**(4) 「仮説4. 企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)には, 風通しの良い組織風土が貢献する」に対して**

仮説4を支持したカテゴリーは, 全てのカテゴリー{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}であった。

従って, 企業の環境保全活動の推進(環境保全活動への取り組み)に向けて, 「風通しの良い組織風土」として求められているのは, 環境保全活動に対し, 企業側としては, 環境保全活動に関する最新の情報収集に取り組み, かつ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こと, 従業員側としても, 環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み, 環境保全活動の推進に向け

た提案が根づいていること、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ことと考えられる。

(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{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}において, 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。

(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

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, 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社のカテゴリーにおいて, 「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。

<付記>

筆者は, 早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学の研究者で構成された環境マネジメント・共同研究グループの共同研究者であり, 本研究は, 同グループに対する環境省からの研究助成{2009年度(平成21年度)~2011年度(平成23年度)政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」}の1部を使わせていただきましたことに対し, この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

<参考文献> 以下以外については学会報告当日に提示する。

- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年  
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10月), pp.53-83  
角田光弘「静岡県エコアクション2.1認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント~組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から~」, 実践経営学会『実践経営』第50号(2013年4月)(2013a), pp.37-45  
角田光弘「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(1)~環境保全活動への取り組みの現状とその課題~」, 『拓殖大学経営経理研究』第99号(2013年12月)(2013b), pp.33-77  
角田光弘「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(2)~組織マネジメント要因の相互の関係性(多対多の関係性)について~」, 『拓殖大学経営経理研究』第100号(2014年3月), pp.165-245

1) 角田光弘 [2011], 角田光弘 [2013a]

2) 青木幹喜 [2006], pp. 8-10